

تسويق الخدمات

أ. د/عبد الخالق أحمد باعلوي

رقم المقرر: 904005

2013م 1434هـ



تسويق الخدمات

أ.د. عبد الخالق أحمد باعلوي

صنعاء

1434هـ / 2013م

التحـــكيم العلمي	د. فضل محمد إبراهيم المحمودي
التصميم التعليمي	د. يحيى محمد أحمد المري
المراجع اللغوي	أ. محمد علي علي المحمدي
التصميم الفني	أ. فارس عبد الرزاق علي شروان
تصميم الغلاف	أ. محمد عبد الحكيم سلام الصلوي

الإشراف العام : قسم إنتاج المقررات - كلية التعليم المفتــوح

الطبعة الأولى 1434هـ / 2013م

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي
Web Site: ust.edu/Centers/ubc
E-mail: ubc@ust.edu
Tel:00967/ 1- 384078
رقم الإيداع (-2010)

مقدمة المــــقرر

يحتل قطاع الخدمات في الوقت الراهن مكانة مهمة في معظم اقتصاديات الدول إذ إن هذه الدول لا تنتج وتستهلك خدمات أكثر من قبل وحسب بل إن طريقة توفير هذه الخدمات إلى المستهلك النهائي هي الآن في طور التغيير ومع مواجهة شركات الخدمات في القطاع الخاص لمستويات عنيفة ومتزايدة من التنافس فإن مجموعة أخرى من الخدمات العامة بدأت في مواجهة حقائق الاسواق التنافسية للمرة الأولى.

إلاّ أن المكتبات العربية بصفة عامة واليمنية بالذات تكاد تخلو من مؤلفات عربية في مجال تسويق الخدمات ، وقد جاء هذا الكتاب محاولة متواضعة من قبل جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن لكي يسهل على الطلبة والباحثين والممارسين للتسويق في هذا المجال .

وقد حاول الكتاب تلبية كل الأهداف العامة للمقرر تلك الأهداف التي رسمتها جامعة العلوم والتكنولوجيا والتي تتمثل فيما يلي :

الأهداف العامة للمقرر:

1. توضيح أهمية قطاع الخدمات وأهمية التسويق في مجال الخدمات .
2. معرفة أنواع الخدمات وخصائصها والتصرفات التسويقية المناسبة لكل خاصية.
3. توضيح المزيج التسويقي للخدمات واختلافه عن المزيج التسويقي للسلع المادية .
4. توضيح البيئة التسويقية للخدمات وآثارها في القرارات التسويقية .
5. توضيح نظم المعلومات التسويقية وبحوث تسويق الخدمات واختلافها عن بحوث تسويق السلع.
6. فهم السلوك الشرائي للمستفيد من الخدمة .
7. توضيح التخطيط الاستراتيجي التسويقي للخدمات وبناء المكانة الذهنية للخدمة .
8. توضيح عناصر المزيج التسويقي للخدمات بصورة تفصيلية والعوامل والأبعاد والسياسات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي
9. توضيح مفهوم جودة الخدمات ووسائل تطويرها وتقييمها وإدارتها .
10. توضيح التسويق الدولي للخدمات وبالذات التوجه الدولي للخدمات ،الإستراتيجيات الدولية للخدمات ، أسباب التوجه الدولي للخدمات ، عوائق الدخول للأسواق الدولية وأخيراً اختيار نموذج الدخول للأسواق الدولية .

وقد جاء الكتاب في ثلاث عشرة وحدة خصصت الوحدة الأولى لتغطية الهدف الأول والثاني السابقين ، بينما جاءت الوحدة الثانية لتلائم الهدف الثالث السابق وغطت موضوع " المزيج التسويقي الخدمي " بكل أبعاده ، وفي الوحدة الثالثة تم تناول موضوع البيئة التسويقية للخدمات وآثارها على القرارات التسويقية وتكون بذلك قد حققت الهدف الرابع للمقرر والهدف الخامس للمقرر أيضا والهدف السادس كذلك . بينما تناولت الوحدة الرابعة موضوع " التسويق الإستراتيجي للخدمات" وقد تطابقت هذه الوحدة مع الهدف السابع للمقرر كهدف من الأهداف العامة للمقرر، وتم تخصيص الوحدة الخامسة عنصراً هاماً من عناصر المزيج التسويقي وهو المنتج الخدمي وكذلك تناولت كل من الوحدات السادسة والسابعة والثامنة والتاسعة والعاشرة والحادية عشرة والثانية عشرة بقية عناصر المزيج التسويقي الخدمي ، بينما تم تخصيص الوحدة الثالثة عشرة لموضوع التسويق الدولي للخدمات . نأمل من اللّه عز وجل أن نكون قد وفقنا في تغطية تلك المواضع وحققنا تلك الأهداف العامة للمقرر وقبل كل شيء نكون قد وفقنا في تلبية حاجات ورغبات القارئ العزيز الذي هو محور العملية الخدمية كلها آملين من قرائنا الأعزاء أن يعذرونا عن أي تقصير فالكمال للّه وحده العزيز القهار ، وآخر دعوانا أن الحمد للّه رب العالمين .



فهرس الوحدات

الوحدة	الموضـــــوع	الصفحة
الوحدة الأولى: أساسيات تسويق الخدمات	1- المقدمة	14
	2- مفهـوم الخدمـة	17
	3- تصنيف الخدمات	22
	4-خصائص الخدمات	26
	5-الخلاصة	31
	6-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية .	32
	7-إجابات التدريبات .	32
	8- تعيينات	32
	9-هوامش الوحدة	33
الوحدة الثانية: المزيج التسويقي للخدمات	1- المقدمة	38
	3مفهوم المزيج التسويقي	40
	3.عناصر مزيج تسويق الخدمات	42
	4-الخلاصة	47
	5-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية .	48
	6-إجابات التدريبات .	48
	7-التعيينات	48
	8-هوامش الوحدة	50
الوحدة الثالثة: دراسة سوق الخدمات	1- المقدمة	54
	2- البيئة التسويقية للخدمات	56
	3- بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية	59
	4-سلوك المشتري للخدمات	65
	5-الخلاصة	82

الوحدة	الموضـــــــــــــــــــــــــــــــــوع	الصفحة
	6-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	82
	7-إجابات التدريبات	83
	8- التعيينات..	84
	9-هوامش الوحدة	86
الوحدة الرابعة: التخطيط الإستراتيجي للخدمات	1- المقدمة..	90
	3التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات	93
	3المكانة الذهنية للخدمات..	104
	4-الخلاصة..	117
	5-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	118
	6-إجابات التدريبات	118
	7-التعيينات	119
	8-هوامش الوحدة	120
الوحدة الخامسة: المنتج الخدمي	1- المقدمة..	124
	2- الخدمة الجوهر والخدمات المكملة..	126
	3- المزيج الخدمي	136
	4-ابتكار وتطوير الخدمات..	138
	5-الخلاصة..	148
	6-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	148
	7-إجابات التدريبات	149
	8-التعيينات	149
	9-هوامش الوحدة	150

الوحدة	الموضــــــــــــــــــــــــــــــوع	الصفحة
الوحدة السادسة: جودة الخدمة	1- المقدمة	154
	3 مفهوم جودة الخدمة وتطبيقها	156
	3 إدارة توقعات العملاء	168
	4-الخلاصة	172
	4-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية .	172
	5-إجابات التدريبات .	173
	6-التعيينات	174
	7-هوامش الوحدة	156
الوحدة السابعة: تسعير الخدمات	1- المقدمة	178
	2- تأثير خصائص الخدمات على التسعير(1)	180
	3- العوامل المؤثرة في قرارات التسعير	182
	4- طرق تسعير الخدمات	184
	5-السياسات والتكتيكات السعرية للخد	185
	6-الخلاصة	192
	7-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية .	192
	8-إجابات التدريبات .	192
	9- التعيينات	193
	10-هوامش الوحدة	193
الوحدة الثامنة: توزيع الخدمات	1- المقدمة	198
	2- أهداف توزيع الخدمة (1)	200
	3-طرق توزيع الخدمة	202
	4-إستراتيجيات التوزيع	205
	5- الموقع	206

الوحدة	الموضــــــــــــــــــــــــــــــــــوع	الصفحة
	6- التطور في توزيع الخدمات	209
	7-الخلاصة...	212
	8-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	212
	9-إجابات التدريبات	213
	10- التعيينات...	213
	11-هوامش الوحدة	214
الوحدة التاسعة: التــــرويــــج	1- المقدمة...	218
	2- أهداف الترويج (1)	220
	3جوانب الاختلافات في ترويج الخدمات..	222
	4-المزيج الترويجي والخدمات..	223
	5-توجيهات عامة لتحسين فعالية ترويج الخدمات....................................	227
	6-الخلاصة...	231
	7-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	231
	8-إجابات التدريبات	231
	9- التعيينات...	232
	10-هوامش الوحدة	232
الوحدة العاشرة: الناس والخدمات	1- المقدمة...	236
	2- العاملون والخدمات..	239
	3عملاء الخدمات..	247
	4-الخلاصة...	264
	5-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	265
	6-إجابات التدريبات	265
	7- التعيينات...	266

الوحدة	الموضوع	الصفحة
	8-هوامش الوحدة	266
الوحدة الحادية عشرة : المحيط المادي للخدمات	1. المقدمة.	270
	2.الدليل المادي للخدمات (1)	272
	3.البيئة المادية..	275
	4. الخلاصة...	282
	5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية..	282
	6. إجابات التدريبات	283
	7.التعيينات..	284
	8. هوامش الوحدة	284
الوحدة الثانية عشرة : عمليات تقديم الخدمة	1. المقدمة.	288
	-تخطيط عمليات التقديم (1)..	290
	-عمليات التشغيل للخدمات...	299
	- الخلاصة..	307
	- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية..	307
	- إجابات التدريبات	308
	- التعيينات..	308
	- هوامش الوحدة	308

الوحدة	الموضـــــــــــــــــــــــــــــــوع	الصفحة
الوحدة الثالثة عشرة : التسويق الدولي للخدمات	1.المقدمة.	312
	2.التوجه الدولي للخدمات..	315
	3.العوامل المؤثرة بحجم الأعمال الدولية للخدمات....................	316
	4.دوافع التوسع الدولي وأهدافه..	317
	5.معوقات الدخول للأسواق العالمية.....................................	319
	6.اختيار نموذج الدخول للأسواق الدولية..............................	321
	7. الخلاصة..	327
	8. إجابات التدريبات	327
	9.التعيينات..	328
	10. هوامش الوحدة	328
المراجع	11.قائمة المراجع..	329





أساسيات تسويق الخدمات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
1. المقدمة	**14**
1.1. التمهيد	14
2.1. أهداف الوحدة	15
3.1. أقسام الوحدة	15
4.1. القراءات المساعدة	16
5.1. الوسائط التعليمية المساندة	16
6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	16
2. مفهوم الخدمة	**17**
3. تصنيف الخدمات	**22**
4. خصائص الخدمات	**26**
5. الخلاصة	**31**
6. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**32**
7. إجابات التدريبات	**32**
8. تعيينات	**32**
9. هوامش الوحدة	**33**

1.المقدمة

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك في الوحدة الأولى من مقرر تسويق الخدمات وعنوانها "أساسيات تسويق الخدمات".

يعتبر التفكير -عزيزي الدارس- في تسويق الخدمات واحدا من الاتجاهات المهمة الحديثة التي عرفت توسعا في السنوات الأخيرة، و لمختلف المجتمعات، والسبب يعود لتزايد الدور الكبير للخدمات في الحياة المعاصرة و خاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنفعة المطلوبة .

يختص التسويق بعملية تدفق السلع و الخدمات معًا، لكن الاهتمام الأكبر لمعظم البحوث و الدراسات في مجالات تسويق السلع دون النظر للخدمات من حيث أهميتها و أنواعها و عناصرها و استراتجياتها المعتمدة لتسويقها.

ويحتل قطاع الخدمات في الوقت الراهن مكانة مهمة في معظم اقتصاديات الدول إذ إن هذه الدول لا تنتج وتستهلك خدمات أكثر من قبل وحسب بل إن طريقة توفير هذه الخدمات إلى المستهلك النهائي هي الآن في طور التغيير ومع مواجهة شركات الخدمات في القطاع الخاص لمستويات عنيفة ومتزايدة من التنافس فإن مجموعة أخرى من الخدمات العامة بدأت في مواجهة حقائق الأسواق التنافسية للمرة الأولى.

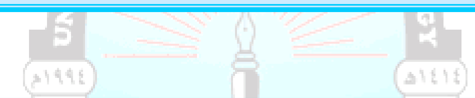
يتخلل هذه الوحدة عزيزي الدارس، مجموعة من التدريبات وأسئلة التقويم الذاتي والنشاطات التي من شأنها إثارة الدافعية لديك للإطلاع والتعلم متمنين لك الاستفادة.

2.1. أهداف الوحدة:

يتوقع منك -عزيزي الدارس بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن :

1. توضح ماهية الخدمة .
2. تناقش التعريفات التي وردت في معنى الخدمة .
3. تبين أهمية قطاع الخدمات
4. توضح أسباب تنامي هذه الأهمية .
5. تعرف مفهوم "الخدمة كمنتج "
6. تشرح أسباب الاهتمام بتسويق الخدمات .
7. تشرح الأصناف المختلفة للخدمة
8. توضح خصائص الخدمة وتعرف التصرفات التسويقية المناسبة





3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من ستة أقسام رئيسية هي :

- مفهوم الخدمة
- أهمية قطاع الخدمات
- الخدمة كمنتج
- الاهتمام بتسويق الخدمات
- تصنيف الخدمات
- خصائص الخدمة.

4.1. القراءات المساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة – يرجى منك – عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظرا لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة :

- بشير عباس العلاق و حميد عبد النبي الطائي.تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ، الطبعة الأولى ،عمان –الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1999م ص. 17 - 47
- محمد مصطفى عبد الرازق : تسويق الخدمات ، القاهرة، كلية التجارة جامعة القاهرة ، بدون تاريخ . ص.1-6.



5.1. الوسائط التعليمية المساندة:



عزيزي الدارس، لكي تحقق أهداف هذه الوحدة عليك أن تقوم بالآتي :

- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب
- الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص بالموضوعات المدرجة داخل هذه الوحدة

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات

2. مفهـــوم الخدمــة

عزيزي الدارس، للإلمام بمفهوم الخدمة نتطرق إلى تعريف الخدمة و خصائصها فيما يلي :

1.2. تعريف الخدمة

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف للخدمة، و تعددت بناءً على ذلك التعاريف التي تناولت هذا الجانب ، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (مثل إيجار العقار و الخدمات الفندقية) بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة (مثل الصيانة)، و هناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية، التأمين . (و يمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تعريف الخدمة فيما يلي[1] :

أ) - من الصعب وصف الخدمة التي طبيعتها مجردة عن المنتج و نستعمل عبارة منتج لتعيين الخدمة كعبارة " :منتجات مالية "، "منتجات سياحية . "

ب) - لا تخص كلمة خدمة قطاع نشاط واحد، ففي يومنا هذا لا تناسب أبدا التصنيفات التقليدية المكان الذي احتلته الخدمات في الاقتصاد، و أصبحت القيمة المضافة لمصنعي مواد الإعلام الآلي، و منتجين آخرين تشكل قسما كبيرا من الخدمات .

جـ)- تعتبر الخدمات نشاطاً إنسانياً من خلال شخص ينجز مهمة لحساب آخر،هذا التعريف محدود جدا ، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسل الآلي للسيارات و الموزعين الآليين للحلويات ... الخ .

د) - نهاية أو نتيجة الخدمة هي شبيهة بالمنتجات المادية، بحيث نهاية كل منهما هي تلبية حاجات المستهلكين .

إن الخصائص المتعددة للخدمات أخضعت تعريف الخدمة لتغييرات عديدة، فقد عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها " :الخدمة تقدم في شكل أنشطة، أو منافع تعرض البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع ."[2]

و يمكن تقسيم هذا التعريف إلى الأجزاء التالية : -منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع، كخدمات التأمين، المحاماة، الكهرباء، الخدمات الصحية، خدمات النقل ... الخ .

-أنشطة غير ملموسة (خدمات) و التي تتطلب استخدام السلع الملموسة كإيجار العقار .

-خدمات تشترى مرافقة مع السلع مثلا شراء ثلاجة ترافقها خدمات الصيانة .

أما " RUSS "فقد عرف الخدمة بأنها "شرط مؤقت للمنتج أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمستفيدين[3] ".

و يلاحظ من هذا التعريف ما يلي :

-يقصد بالشرط المؤقت للمنتج أن المشترين يمكنهم استعمال المنتج، و لكن لا يحق لهم امتلاك أي منتج، مثل تأجير السيارات .

-أداء النشاط مثل الأنشطة التي تؤديها المؤسسات أو الأفراد للمشترين مثل خدمات تدقيق الحسابات أو خدمات الاستشارات القانونية .

-موجه لإشباع حاجات محددة للمشترين، حيث إنه ليس بالضرورة أن يدفع المشترون ثمنا لهذه الخدمات، كخدمات التعليم و الدفاع المقدمة من طرف الدولة .

أما "Stanton"فقد أوجز تعريف الخدمة على أنها ":النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات التي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى."[4]

و قد عرّف " PH.kotler"الخدمة على أنها "كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس ،و لا ينتج عنه تملك لأي شيء، و قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي."[5]

يلاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها تشير بوضوح للفصل بين الخدمات التي تعرض للبيع مباشرة، و تلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما، مع التأكيد على تمييز الخدمة بكونها غير ملموسة و بشكل منفصل عن السلع الملموسة التي يمكن أن ترافقها كشراء الأدوية المرافقة للخدمات الصحية أو الأدوات الاحتياطية المرافقة لعملية الصيانة و التصليح ... الخ .

و يمكن تلخيص تعارف الخدمة بكل تنوعاتها في التعريف التالي ":الخدمة هي تجربة زمنية موجهة من طرف الزبون خلال تفاعل هذا الأخير مع مستخدمي المؤسسة أو حامل مادي و تقني "

إذا يمكن تعريف الخدمة بأنها "النشاط غير الملموس، الذى يهدف أساساً إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى ". ووفقاً لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلاً من الخدمات المهنية، مثل المحاماة، والمحاسبة، والخدمات الصحية، وكذلك الخدمات المالية، مثل خدمات البنوك، والنقل، والإسكان، والنظافة، والخدمات التعليمية ..الخ.

أسئلة التقويم الذاتي



عرف الخدمة ؟وبين أركان هذا التعريف.

2.2. أهمية قطاع الخدمات

يحتل قطاع الخدمات في الوقت الحالي أهمية كبرى فلا أحد يتخيل مجتمعاً بدون الخدمات التي يقدمها سواء الأفراد أو المنظمات أو القطاع العام أو القطاع الخاص، فمثلاً من الصعب أن تجد أي دولة أو مجتمع بدون الخدمات الصحية أو التعليمية أو .... وقد زادت أهمية قطاع الخدمات نتيجة لعدة أسباب نذكر فيما يلي بعضها :

- خروج المرأة إلى العمل : وقد ترتب على ذلك العديد من الأشياء مثل ظهور خدمات المطاعم وتوصيل الأكل إلى المنازل، خدمات غسيل الملابس وكيها، خدمات التنظيف ،خدمات الماكياج وملحقاتها وغيرها كثير
- زيادة أوقات الفراغ وذلك لعدة أسباب منها ظاهرة التشغيل الآلي وظهور تكنولوجيا متطورة وحديثة .
- زيادة دخول المواطنين وارتفاع مستوى معيشتهم .
- صعوبة وتعقد الحياة، وقد ترتب على ذلك العديد من الأشياء مثل ظهور بعض العيادات المتخصصة مثل العيادات الخاصة بعلاج ضغط الدم والسكري والعيادات التي تقدم خدمة المساج، وجود أماكن الاستجمام وملحقاتها .

تذكر أن

تمثل الخدمات أهمية بالغة بالنسبة لجميع الدول وتستخدم جزءاً هاما من مواردها المادية والبشرية وتساهم بقسط جوهري في إجمالي دخلها القومي ، وتعتبر النظم المنتجة للخدمة أكبر استخداما للعمالة

تدريب (1)



يعتبر ارتفاع مستوى الوعي بالتطور التكنولوجي لدى المواطنين أحد الأسباب التي زادت من أهمية تسويق الخدمات، ناقش ذلك؟

3.2. الخدمة كمنتج

في الواقع العملي يصعب بالفعل التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع، فعند شراء سلعة ما نجد أن هذه العملية تتضمن عنصر خدمة يكون مرافقا للسلعة، مثل دخولك أحد المطاعم لشراء

طعام ما فتجد أن هناك خدمات تقدم بجانب هذا الطعام مثل اللف والتغليف والتوصيل إلى المنازل وهكذا وعند تقديم الخدمة غالبا يتم هذا من خلال شيء ملموس يكون مرتبطاً بها، فالخدمة التي تبدو غير ملموسة للوهلة الأولى مثل الرحلة السياحية تتضمن أيضا عناصر ملموسة، والعكس بالعكس . وعند النظر إلى مكونات المزيج التسويقي للخدمات نجد أنه بشمل كل مكونات المزيج التسويقي للمنتج والعناصر الأخرى (البيئة المادية، الناس وعملية تقديم الخدمة) لم تضف اعتباطا ولكن بسبب طبيعة الخدمة أضيفت عناصر أخرى للمزيج التسويقي لتلاءم طبيعة الخدمة .وماعدا ذلك فلا فرق بين تسويق الخدمات وتسويق السلع .

فالخدمة كمنتج تحتاج إلى عملية تطوير شأنها شأن السلع، والخدمة كذلك تحتاج إلى الاهتمام بجودتها شأنها شأن السلع المادية بل إن الخدمة كمنتج تحتاج إلى عناية أكثر من المسوقين، وذلك يرجع إلى خصائصها التسويقية التي سنتحدث عنها فيما بعد ومن تعريف الأستاذ kotler , و Armstrong [1] من تعريف المنتج بأنه شيء يمكن عرضه في السوق بقصد الانتباه والامتلاك، والاستعمال أو الاستهلاك والذي بدوره ربما يرضي الحاجات أو الرغبات . وكذلك يتضح من خلال تعريف الصميدعي للمنتج حيث قال بأن المنتج هو " مجموعة من الخصائص الملموسة وغير ملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة ورغبة المستهلك " بأن المنتج قد يكون سلعة أو خدمة، والخدمة كمنتج شأنها شأن السلعة لها دورة حياة تسمى دورة حياة المنتج الخدمي وهي تشابه دورة حياة المنتج السلعي [2] .

2. 4. أهمية تسويق الخدمات

بدأت تظهر أهمية تسويق الخدمات مع تغير ظروف الطلب والعرض والمنافسة وتزايد الابتكار التسويقي وكبر حجم قطاعات الخدمات، ويمكن تسويق خدمات الكهرباء والمياه والهواتف والبريد والتعليم والتدريب، وتسويق خدمات الاستشارات والمعلومات والحاسب الإلكتروني لتشغيل وتحليل البيانات والنظم. إذ تحتاج المؤسسات الخدماتية إلى تسويق فعال يحقق تدفق الخدمات بالربحية المناسبة مع إرضاء العميل، وتتميز الخدمات عموما قي مجال تسويقها بالمؤثرات التالية[6] .

-لا يوجد وقت بين لحظة تقديم الخدمة و استهلاكها

-الخدمات في مضمونها غير ملموسة.

-الخدمات غير نمطية لاختلاف حاجات المنتفعين بها وموصليها.

-تلعب المنافسة الغير سعرية، بالجودة وخدمة ما بعد البيع دورًا هاما في ترويجها.

-تعتبر الفروق السعرية عادة مرتفعة لاختلاف منافع الخدمة، ولا يزال التوزيع المادي (كالنقل) ذو أهمية قليلة في بعض الخدمات، مثل نقل الشيكات بالطائرات .

-يوجد عدد قليل جدا من قنوات التوزيع في الخدمات، ولكن عادة ما تكون العلاقة مباشرة بين منتج الخدمة والمستفيد منها.

-يخضع تسويق الخدمات لعوامل مؤثرة خارجية عديدة وسريعة الحركة بسبب الاختراعات في مجتمع المعلومات والاتصالات بأجهزة حديثة، مما يتطلب تطويراً جذرياً في تسويق الخدمات.

-تنتهي منفعة الخدمة بمجرد الحصول عليها، عكس منفعة السلع المعمرة.

-إذن من الضروري أن تهتم المؤسسات الخدمية بالتسويق بنفس درجة الاهتمام بالتسويق السلعي، وفي مايلي بعض الأمثلة التوضيحية:

-تسويق الخدمات السياسية: مثل تسويق خدمات القانون والشرطة، والخدمات السياسية مثل برنامج الانتخابات فالنجاح هنا يتوقف على كفاءة الاتصالات التسويقية.

-تسويق خدمات المنافع العامة والمرافق: كتسويق خدمات البريد (استئجار صناديق البريد)، والتوفير بالبريد والشحن الخاص بصناديق الهدايا، وتسويق خدمات التلفزيون مثال خدمات استقبال المكالمات وإرسال التهنئات تليفونيا، وتسويق خدمات الكهرباء والمياه (لتسويق الخدمات الملموسة.

-تسويق الأفكار: لتعديل المفاهيم الخاطئة ونشر قيم جديدة تتناسب مع اهداف المجتمع أو المنطقة.

-تسويق النقل: مثال تسويق خدمات الطيران و خدمات النقل البحري والبري، وقد يتم ذلك في خط خدمات واحد فهناك اليوم العديد من المؤسسات الخاصة بالطيران التي تبيع خدمات النقل بالسيارات من والى الطائرة، والخدمات الفندقية والسكرتارية وبعض الاتصالات التي قد تتضمن شراء عقارات بالخارج أو تقديم خدمات علاجية أو غيرها.

-تسويق الخدمات المصرفية والاستثمارية: فيوجد اليوم في البنوك إدارة متخصصة في التسويق المصرفي لتحليل أنماط العملاء وتصميم الخدمات وتسعيرها وتطبيق إستراتجية ترويج تتناسب وطبيعة البيئة التسويقية البنك .

-تسويق خدمات العلاج والوقاية: سواء في المستشفيات العامة أو العسكرية أو التعليمية، وأصبح التسويق ضروري جدا لتسويق خدمات الصحة الوقائية والصحة العامة مثلا، وكل ما زادت المنافسة في سوق الخدمات الصحية وتحول سوق البائعين لسوق مشترين كلما زاد الاهتمام بالتسويق الخدمي.

3. تصنيف الخدمات

شكل رقم (1/1) يوضح تصنيف الخدمات



يعطي نظام التصنيف فهما أفضل للخدمة المعنية، من خلاله يتم توضيح أوجه الشبه و الاختلاف بين الخدمة المصنفة و الخدمات الأخرى.

هناك عدة تصنيفات للخدمة، منها المبسط ومنها المتعمق، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، موضحا معالمها وخصائصها وطبيعتها وعليه فإننا نثري ضرورة إدراج هاذين النوعين من التصنيف . و يمكن تصنيف الخدمات من وجهات نظر مختلفة، حيث يمكن تصنيفها إلى عشرة أصناف كما يتضح من الشكل التالي :

3.1. حسب نوع السوق (العميل)

و يمكن تصنيفها إلى :

- استهلاكي : فهناك خدمات المستهلكين كالرعاية الصحية و تأمين الحياة على سبيل المثال .
- صناعي : مثل تدقيق الحسابات و التركيب و غيرها .

2.3. بحسب كثافة العمل

الخدمات المستندة على قوة العمل مقابل الخدمات المستندة على المعدات :

إن بعض الخدمات تتطلب لإنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل بشرية عالية إلا أن هناك خدمات لا يعتمد على إنتاجها على العنصر البشري مثلا : خدمات مواقف السيارات، أو خدمات الصراف الآلي حيث يقتصر دور العنصر البشري على تعبئة الماكينات بالبطاقات وتعبئة الآلة بالنقد اللازم والخدمات المستندة على قوة العمل قد تختلف عن تلك الخدمات التي تستند في تقديمها على الآلة . فالنوع الأول من الخدمات يسمح بتقديم خدمة تتلاءم مع رغبات وتطلعات المستهلك بدرجة أكبر بكثير.

3.3. حسب درجة الاتصال بالعميل

يمكن تصنيف الخدمات بحسب هذا المعيار كما يلي :

- خدمات ذات الاتصال الشخصي العالي : مثل: خدمات الطبيب والمحامي وخدمات السكن والتأمين .
- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط : مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح والفندق .
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمات الصراف الآلي وخدمات مواقف السيارات الآلية والخدمات البريدية

4.3. بحسب القابلية للتسويق

يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات غير قابلة للتسويق ومن الأمثلة على الخدمات غير القابلة للتسويق رعاية الأطفال داخل المنازل وتربيتهم، الطبخ ،والتنظيف وغيرها كثير ولكن بصفة عامة يمكننا القول أن معظم الخدمات في الوقت الحالي قابلة للتسويق وخاصة في المجتمعات المتقدمة .

5.3. بحسب الوزن النسبي للخدمة:

إن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات ويمكن تصنيف الخدمات طبقا للدور الذي تؤديه الخدمات في إجمالي عرضها أو تقديمها وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن تشخيصها فيما يلي : -

-خدمة صرفة : مثل الطائرة، هي ملموسة وهي تدعم بشكل أساسي خدمة النقل غير الملموسة .

-الخدمات التي تضيف قيمة للسلعة الملموسة : عندما نعرض سلعة للبيع مع تقديم خدمات أخرى مثل : ضمانات ما بعد البيع، وفي حالات أخرى تباع الخدمات كسلعة متفردة يشتريها المستهلك لإضافة قيمة لسلعته مثال: تشتري خدمة صيانة وتزيين السيارة لإضافة قيمة للسيارة المستعملة عند محاولة إعادة بيعها .

-الخدمات التي تضيف قيمة جوهرية للسلعة الملموسة : مثل تقديم خدمة نقل البضائع تضيف قيمة جوهرية للبضائع من خلال توفيرها في المكان المطلوب

6.3. بحسب مشاركة العميل

إن بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستهلك بينما الخدمات أخرى لا تتطلب من المستهلك إلا دورا بسيطا لتحريك عملية إنتاج الخدمات، كما تحتاج الخدمات للرعاية الشخصية وإلى المشاركة الكاملة من قبل المستفيد خلال عمليتي الإنتاج وتقديم الخدمة معا وهذه العملية ذات طبيعة تفاعلية، أما بالنسبة للخدمات الأخرى وهي التي لا تتطلب مشاركة كاملة من المستفيد في عملية إنتاج الخدمة فالمستمعون إلى برنامج عن الطبخ عبر التليفزيون لا يحتاجون إلى مشاركة للحصول على الخدمة، لذا فإنهم يحصلون على الخدمة بدون جهد يذكر .

7.3. بحسب التباين وعدم التجانس

هناك بعدان لعدم التماثل(التباين):

تباين مواصفات الإنتاج عن ما هو مألوف بخصوص نتائج أو عمليات الخدمة. وتنطبق بشكل كبير على الخدمات الشخصية كثيفة العمل، وتقل في الخدمات المعتمد على الآلات. ولذلك يقل هذا التباين بالاعتماد أكثر على الآلات إسناد جزء من عمليات الخدمة للمستفيد.

-تباين متعمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين. وبصفة عامة تحقيق هذا التباين أسهل في الخدمات الشخصية وان كان من الصعب تحقيقه مع الخدمات التي تنتج لعدد كبير ، كما انه دالة للقرارات الإدارية في المنشأة.ولذلك فالميكنة هنا تقلص من مرونة مورد الخدمة.



أسئلة التقويم الذاتي

ما هو الهدف من تصنيف الخدمات ؟

3. 8. بحسب أسلوب التقديم

أ - تقديم الخدمة ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة بين مورد الخدمة والمستفيد.

تشترى فقط عندما تكون هناك حاجة إليها ، بحيث تقدم كسلسلة منفصلة من العمليات. خدمات غير مميزة منخفضة القيمة مثل خدمات التاكسي والمقاهي.

ب تقديم الخدمة بشكل علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد .

طرق الإنتاج هنا تقف حائلا أمام توفير خدمة فقط عند الحاجة إليها . الخط الهاتفي وعقود التأمين والصيانة .. منافعها ينبغي ان تتوفر بشكل مستمر .والاستمرارية تضمن ضمان إلتزام متعهد الخدمة بالمستوى المناسب، وتقليص تكاليف العمليات .

3. 9. بحسب طبيعة الطلب

وفقا لنمط الطلب الزمني على الخدمة تقسم الخدمات إلى

- خدمات يكون الطلب عليها ثابتا عبر الزمن وهي قليلة.
- خدمات الطلب عليها متذبذب ومتباين (التذبذب يومي، أسبوعي، موسمي، دوري، أو غير متوقع على الإطلاق

3. 10. بحسب الأهمية بالنسبة للعميل

بعض الخدمات تشترى بشكل دائم .. ومنها منخفضة القيمة والتي تستهلك بسرعة وهذه الخدمات لا تمثل إلا جزءا بسيطا من مصروفات المستفيد مثال ذلك لعبة عرضية في ماكنة عرض الألعاب في مركز للتسلية

وهناك سلع ميسرة (خدمات سريعة) وبعضها تدوم طويلا ولا تشترى بشكل دوري . تحتاج لدراسة متأنية مسبقة لشرائها ومثال ذلك الرحلات السياحية .

تدريب (2)

تنخفض درجة مشاركة المستفيدين من الخدمات عندما تكون تلك الخدمات موجهة إلى ممتلكاتهم وليس إلى المستخدمين ذاتهم.. ناقش العبارة السابقة؟

4. خصائص الخدمات

وقد اتفق معظم المؤلفين في مجال التسويق على وجود ست خصائص رئيسية للخدمات يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية و صياغة السياسات التسويقية ، فيما أضاف البعض خصائص أخرى بهدف تأكيد ما تتميز به الخدمات مقابل السلع .

و يمكن ذكر الخصائص الرئيسية فيما يلي والتي يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (2) – خصائص الخدمات الأكثر شيوعاً

4 .1. عدم الملموسية

الخدمة غير ملموسة " Intangibilité " ظهرت عدم ملموسية الخدمات كفرق رئيسي موجود بين السلعة و الخدمة، و كما ذكر " BERRY " و " BATESON " أن مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعني اللامادية أي الخدمة لا يمكن رؤيتها، تذوقها، شمها، لمسها، سمعها، و عليه فإن الخدمات مثل الفحص الطبي أو العرض السينمائي يصعب تقييمها مثلما يقوم المستهلك بتقييم سيارة جديدة قبل الشراء حيث يمكن فحصها و قيادتها و تجربتها و تكوين رأي عنها . من الصعب حماية الخدمة في المخطط القانوني ،إلاّ أن الحماية القانونية تتحدد باسم الخدمة أو بشعار إعلاني Slogan Publicitaire و في أغلب الأحيان يصعب إيجاد وسائل لتقديم الخدمة في معرض تجاري نفس الشيء بالنسبة لتوزيع العينات و اعتمادها كوسيلة لترويج الخدمات، و الاختيار الوحيد المتوفر للمسييرين هو استعمال قوى البيع، بينما الكثير من المسيرين و للإحاطة بهذه الصعوبة يستعملون في إعلاناتهم الخاصية الملموسة للخدمات، مثل المكان، و الأشخاص القائمون بالخدمة و التجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة، هذا من جهة، و من جهة أخرى اللاملموسية للخدمات تعني أيضا

صعوبة إضافية للمستهلكين، اللذين لا يمكنهم تقييم الجودة قبل استهلاك الخدمة، و حتى ينخفض الخطر في هذه الحالة المستهلك يرجع قرار شرائه إلى سمعة مقدّم الخدمة و إلى أهمية الصورة في الخدمات .

و بما أن الخدمة غير ملموسة، فلا يمكن تخزينها، و منه فلا وجود لمفهوم تسيير المخزون .

تذكر أنه:

بالرغم من أن الخدمة تعتبر غير ملموسة إلا أنها تحتوي على جزء ملموس (معدات ومناخ تقديم الخدمة) وأنه يمكن زيادة ملموسية أو الإدراك بالخدمة عن طريق :

-زيادة إدراك العميل بها وجذبه اليها

-التركيز على مزايا وفوائد الخدمة المقدمة مقارنة بالخدمات المنافسة

-وضع أسماء مميزة للخدمات تجعل من الممكن الاستفادة بالأسماء المشهورة في تسويق الخدمات .

2.4. ارتفاع الشعور بالمخاطر لدى العميل

مما لاشك فيه أن المستهلكين يتعرضون لمخاطر مختلفة عند قيامهم بالسلوك الشرائي وتتفاوت نوعية تلك المخاطر بناء على مجموعة من العوامل وأهمها طبيعة المنتج إذا كان سلعة أو خدمة وطبيعة المستهلك ومدى توفر المعلومات، ففي حالة الخدمة تكون المخاطر المدركة عالية مقارنه بالسلعة ومعيار الأمان (security) أحد المعايير التي تستخدم في قياس جودة الخدمة وهذا المؤشر يعبرعن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها؛ أي هل أن الخدمة خالية من المخاطر والشك ؟، مثال ذلك: درجة الأمان المترتبة من استخدام العميل للصراف الآلي ولتقليل الشعور بالمخاطر عند شراء العميل خدمة هناك عدة أساليب منها[7] :

-الحرص على تقديم الخدمة بمستوى عال أو بمستوى مقبول من المستفيد من الخدمة .

-الحرص على أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من الخبرة والمستوى العلمي المتخصص في تقديم الخدمة المراد تقديمها.

-استخدام التكنولوجيا المتطورة عند تقديم الخدمة .

-استخدام البيئة المادية المرافقة عند تقديم الخدمة بشكل يوحي للمستفيد بالشعور بالأمان وجدية مؤسسة الخدمة مثل المباني والأثاث المناسب لطبيعة الخدمة المزمع تقديمها .

-الحرص على أن توحي الرسائل الإعلانية بالأمان عند شراء الخدمة وبعد الشراء.

4. 3. التلازم بين تقديم الخدمة والعميل

من الصعب فصل الخدمة عن شخصية مقدمها وهذا على خلاف المنتجات الملموسة، وهذا يعني أن عملية تقديم الخدمة تتطلب وجود العميل ومقدمها في آن واحد، ويترتب على خاصية التلازمية عدة نتائج أهمها [8] :

- وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد : إذ أنه عند شراء الخدمة أو الحصول عليها يتطلب حضور المشتري ووجود علاقة اتصال بينه وبين مقدم الخدمة، مثال ذلك موظف الشباك في البنك أو أمين الصندوق ،والطبيب والممرض في المستشفى وموظف الاستقبال في الفندق .
- ضرورة مساهمة المستفيد من الخدمة في إنتاجها، فمؤسسة الخدمة لا تستطيع أن تقدم خدماتها بالشكل المطلوب ما لم يساهم المستفيد في عمليات إنتاج الخدمة بشكل أو بآخر طبقا لطبيعة الخدمة المراد تقديمها، فالطبيب على سبيل المثال لا يمكن أن يشخص المريض ويعرف سبب تألمه بدون وجود المريض نفسه .
- زيادة درجة ولاء المستفيد من الخدمة فعلى سبيل المثال بعض المرضى لا يوافقون على الفحص إلا عند الطبيب الذي اعتادوا عليه وأنا لا أفحص سيارتي إلا عند الورشة التي أعتدت عليها ....

4. 4. صعوبة تنميط الخدمات

على الرغم من محاولة العديد من المنظمات والشركات المقدمة للخدمات وضع معايير تحدد مستوى مخرجاتها حتى يسهل عليها قياسها، إلا أنه من الصعب توحيد تلك المعايير والمقاييس على كل مخرجات منظمات وشركات الخدمات.

4. 5. عدم القابلية على التخزين

فالسلع يمكن تخزينها سواء في مراحل الإنتاج أو بعد الإنتاج أو أثناء البيع ولكن لا يحدث ذلك في الخدمات . فالخدمات المصرفية مثلاً لا يمكن تخزينها أثناء فترات عدم الازدحام وكذلك في الفنادق لا يمكن تخزين خدمة فندقية (الحجرات الشاغرة على سبيل المثال) من مواسم الركود ليتم تقديمها في مواسم الرواج، أو من فصل الصيف إلى الشتاء أو العكس وينطبق ذلك على المطاعم ودور السينما والمسارح وشركات النقل الجوي والمنظمات الخدمية الأخرى .فالمخزون يسمح بتحقيق التوازن بين (متغير)الاستمرار في الإنتاج بشكل منتظم من ناحية وبين (متغير)عدم انتظام الطلب من ناحية أخرى، وفي حالة المنظمات الخدمية تنشأ صعوبة التوفيق بين هذين المتغيرين، حيث إنها تلجأ للاحتفاظ بطاقة إنتاجية إضافية وليس إنتاجاً فعلياً. حيث تعمل وظيفة المخزون على تحقيق ذلك

التوازن بين الاستمرار في الإنتاج بشكل منتظم من ناحية وبين عدم انتظام الطلب من ناحية أخرى . أما في حالة المكتبات العامة – وهي منظمة خدمية – فإن مشكلة التوفيق بين إنتاج الخدمة والطلب عليها يحتاج حلاً آخر غير – المخزون-، فمقابلة الطلب المتغير على خدمات المعلومات المقدمة من خلالها تتم عن طريق الاحتفاظ بطاقة إنتاجية وليس إنتاجاً فعلياً .

حيث لا تستطيع تلك المكتبات إنتاج 100خدمة إعارة خارجية مقدماً –مثلاً- وتخزينها لحين طلبها، ولكنها تستطيع في فترات ذروة الطلب على تلك الخدمة زيادة أعداد مقدميها لجمهور المستفيدين، فبدلاً من وجود فردين بنقاط خدمة الإعارة الخارجية بها يتم زيادتهم إلى العدد المتناسب مع الطلب المتوقع من جمهور المستفيدين من تلك الخدمة . أما إذا قامت تلك المكتبات العامة – بشكل خاص- والمنظمات الخدمية –بشكل عام – بتقديم خدماتها وفق تصور غير مدروس، فإنها قد تجني خسائر جمة من وراء ذلك، فقد يتم تصميم مبنى مكتبة عامة ويتم تجهيزه (أفراد، مقتنيات، معدات ..إلخ) ليكون مستعداً لاستقبال 500 متردد في المرة الواحدة ولكن حجم التردد الفعلي يقل عن هذا كثيراً مما يعتبر هدراً في نفقات تشغيلها، وتبدو هذه الخسارة أكثر وضوحاً في المنشآت المتصلة بخدمة السياحة كالفنادق والمطارات والمطاعم ..إلخ، إذ إنها اضطرت إلى زيادة الطاقة الإنتاجية) (أسرة) أكثر بالفنادق، ومقاعد أكثر بالمطاعم، وطائرات ومطارات أكثر ..إلخ) أملاً في زيادة توافد السياح، ولكن لأسباب خارجة عن توقعاتهم مثل : أحداث الحادي عشر من سبتمبر لعام 2001 بأميركا فقد عادت هذه الزيادات في الطاقة الإنتاجية بالسلب على كثير من المنشآت الخدمية باليمن والعالم أجمع.

4.6. عدم التملك

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة وذلك يرجع لأن الخدمة غير ملموسة –كما ذكرنا سابقاً-ويمكن التغلب على هذا الشعور بجعل المستفيد يشعر بأن مؤسسة الخدمة ملكه وأن الخدمة لا تقدم إلا له وحده فقط ويتصرف على هذا الأساس .

حالة عملية رقم (1)

صناعة الفنادق في الوطن العربي والعالم

تعد صناعة الفنادق من الصناعات الحديثة في الوطن العربي، حيث بدأ الاهتمام بها بشكل واسع باعتباراتها تلعب دوراً هاماً في تنمية الموارد الاقتصادية للبلد من خلال جلب العملات الصعبة بواسطة السياح القادمين، إضافة إلى توفير فرص عمل جديدة لأبناء البلد، ناهيك عن تقديم

خدمات متنوعة الإيواء والطعام والشراب وخدمات تكميلية أخرى مثل خدمات التسلية والترفيه والخدمات العلاجية والخدمات المصرفية وخدمات المؤتمرات والحفلات وخدمات الاتصالات والنقل ...الخ.

إن هذه الخدمات المتنوعة تحتاج بالتأكيد إلى توفير قوى عاملة كفأة ومهارة قادرة على تقديم الخدمات بالشكل الملائم لتلبية رغبات وحاجات السياح التي بدأت تنمو وتتزايد بشكل ملحوظ مع تطور مستوى الحياة.

يعتبر قطاع السياحة والسفر والضيافة من أكبر الصناعات وأكثرها خلقاً للوظائف المتقدمة في العالم، إذ يقدر حجم النشاط الاقتصادي الناتج عن هذا القطاع بحوالي (4) تريليون أي 4 ألف مليار دولار عام1998 و يقدر عدد الوظائف التي أوجدها هذا القطاع بنحو 231 مليون وظيفة في العام نفسه . ومن المتوقع أن ينمو حجم النشاط الاقتصادي عام 2010 إلى نحو 10 تريليونات دولار من الطلب الإجمالي علاوة على إيجاد حوالي 32 مليون وظيفة وتعتمد صناعة الضيافة بشكل مكثف على الموارد البشرية، وتعمل على خلق فرص وظيفية مميزة . وعلى المستوى الفعلي فإن هذه الصناعة مسئولة بشكل مباشر و/أو غير مباشر عن إيجاد وظيفة واحدة من بين7 -10 وظائف في العالم .وتكون معظم هذه الوظائف من الأعمال الصغيرة، وفي المناطق الحضرية والنائية حيث البطالة.



أسئلة التقويم الذاتي

- تكلم عن حالة الفنادق في اليمن ؟ وكيف يمكن علاج مشاكلها .
- ما هي المشكلة الرئيسية في الحالة وكيف يمكن علاجها ؟

5. الخلاصة:

وفي الختام عزيزي القارئ يمكننا تلخيص الوحدة الأولى فيما يلي :

● إن هناك العديد من التعريفات للخدمة ومن أهمها :

●يرى kotler أن الخدمة هي كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس ،و لا ينتج عنه تملك لأي شيء ، و قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي."

●بينما يرى "Stanton" بأن الخدمة هي النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات ، و التي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى."

●يحتل قطاع الخدمات في الوقت الحالي أهمية كبرى فلا أحد يتخيل مجتمع بدون الخدمات التي يقدمها سواء الأفراد أو المنظمات أو القطاع العام أو القطاع الخاص. وذلك لعدة أسباب منها :

●خروج المرأة إلى العمل

●زيادة أوقات الفراغ

●زيادة دخول المواطنين وارتفاع مستوى معيشتهم .

●صعوبة وتعقد الحياة

●ارتفاع مستوى الوعي بالتطور التكنولوجي لدى مواطني بعض الدول وفي المقابل انخفاض مستوى الوعي بالتطور التكنولوجي لمواطني دول أخرى

●وأنه في الواقع العملي يصعب بالفعل التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع، فعند شراء سلعة ما نجد أن هذه العملية تتضمن عنصر خدمة يكون مرافقا للسلعة .

●بدأت تظهر أهمية تسويق الخدمات مع تغير ظروف الطلب والعرض والمنافسة وتزايد الابتكار التسويقي وكبر حجم قطاعات الخدمات،

●يعطي نظام التصنيف للخدمات فهما أفضل للخدمة المعنية ، من خلاله يتم توضيح أوجه الشبه و الاختلاف بين الخدمة المصنفة و الخدمات الأخرى .

●هناك عدة تصنيفات للخدمة ، منها المبسط ومنها المتعمق ، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات ، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات.

●وقد اتفق معظم المؤلفين في مجال التسويق على وجود ست خصائص رئيسية للخدمات يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية و صياغة السياسات التسويقية.

6. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

ستتناول الوحدة القادمة المزيج التسويقي للخدمات ، وهو أهم موضوع سنتناوله في هذا المؤلف ، مستعرضين اختلاف المزيج التسويقي للخدمات عن السلع،ونتناول بالتفصيل عناصر مزيج تسويق الخدمات بالتفصيل .

7. إجابات التدريبات :

تدريب رقم (1)

ارتفاع مستوى الوعي بالتطور التكنولوجي لدى مواطني بعض الدول وفي المقابل انخفاض مستوى الوعي بالتطور التكنولوجي لمواطني دول أخرى – خاصة الدول المتخلفة – وقد ترتب على ذلك ظهور بعض الخدمات مثل المعاهد المتخصصة لتعليم وتدريبهم على استخدام تلك التكنولوجيا مثل الحواسيب المتطورة والإنترنت.

تدريب رقم (2)

إن درجة مشاركة المستفيدين تكون منخفضة عند ما لا تكون الخدمة موجهة إلى أذهان أو أجسام المستفيدين وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاتهم ، إن خدمة مثل خدمة تنظيف الملابس لدى إحدى مغاسل الملابس لا تكون موجهة مباشرةً إلى المستفيد ويكون دور المستفيد هنا يقتصر على تحرك الخدمة ومراقبة أدائها فقط .

8. التعيينات

1. ضع علامة (√) أمام العبارات الصحيحة وعلامة (×) أمام العبارات الخاطئة لكل مما يلي :

- نهاية أو نتيجة الخدمة هي شبيهة بالمنتجات المادية، بحيث نهاية كل منهما هي تلبية حاجات المستهلكين .
- الخدمة لا تقدم في شكل أنشطة، أو منافع تعرض في البيع بل تقدم مرتبطة مع بيع السلع .
- خروج المرأة إلى العمل أدى إلى ظهور العديد من الأشياء مثل وظهور خدمات المطاعم وتوصيل الأكل إلى المنازل، خدمات غسيل الملابس وكيها وهذا لم يعجبها .
- وتعتبر النظم المنتجة للخدمة أقل استخداما للعمالة

- في الواقع العملي لا يصعب بالفعل التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع، فعند شراء سلعة ما نجد أن هذه العملية تتضمن عنصر خدمة يكون مرافقا للسلعة.
- الخدمات في مضمونها غير ملموسة
- الخدمات المصرفية يمكن تخزينها أثناء فترات عدم الازدحام.
- تزيد أهمية عملية تخطيط المنتجات في مجال الخدمات عنها بالنسبة للسلع الملموسة وذلك لتذبذب الطلب على الخدمات وعدم قابليتها للتخزين.
- ليس من الصعب فصل الخدمة عن شخصية مقدمها...
- معيار الأمان (security) أحد المعايير التي تستخدم في قياس جودة الخدمة.

2. ناقش القضية التالية :

اليمن بلد يقوم على قطاع الخدمات إذ أن القطاع الخدمي في اليمن يمثل معظم إجمالي الدخل القومي – باستثناء قطاع البترول – ومع ذلك فالقطاع الخدمي في اليمن فاشل بكل المعايير . أين من وجهة نظرك تكمن المشكلة وما هو طريق حلها ؟

9. هوامش الوحدة :

(1) العلاق، بشير عباس، والطائي، حميد عبدالنبي. تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، الطبعة الأولى عمان الأردن. دار زهران للنشر والتوزيع. 1999م. ص 38 – 40.

(2) الضمور، هاني حامد. تسويق الخدمات. الطبعة الثانية. عمان الأردن. دار وائل للنشر. 2004م. ص 17.

(3) Kotler, Philip. Marketing Management. Prentice Hall. P42.

(4) العلاق، بشير عباس. والطائي، حميد عبدالنبي. مرجع سبق ذكره. ص. 36

(5) المرجع السابق. ص. 36

(6) الضمور، هاني حامد. مرجع سبق ذكره. ص. 58 – 62.

(7) المرجع السابق. ص. 29

(8) المرجع السابق. ص. 29



المزيج التسويقي للخدمات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
1. المقدمة	**38**
1.1 التمهيد	38
2.1 أهداف الوحدة	38
3.1 أقسام الوحدة	38
4.1 القراءات المساعدة	39
5.1 الوسائط التعليمية المساندة	39
6.1 ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	39
2.مفهوم المزيج التسويقي	**40**
3.عناصر مزيج تسويق الخدمات	**42**
4. الخلاصة	**47**
5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**48**
6. إجابات التدريبات	**48**
7.التعيينات	**48**
8. هوامش الوحدة	**50**

1.المقدمة:

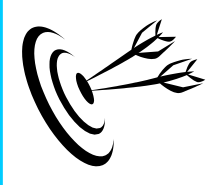
1.1. التمهيد:

إن المزيج التسويقي يختلف من سلعي إلى خدمي، وذلك بما يتميز به كل طرف أي (السلع تتميز بصفات وخصائص ويمكن لمسها أما الخدمات فهي تتميز بغير ما يميز السلع وتتميز باللاملموسية، ولا يمكن استخدامها لاحقا، ولهذا جاء الباحثون بالمزيج التسويقي الخدمي :P7's وتم إضافة ثلاثة عناصر أخرى للمزيج التسويقي السلعي وهي : الناس، الدليل المادي، و عملية تقديم الخدمة .

2.1. أهداف الوحدة:

هذه الوحدة تهدف إلى أن تصبح أيها القارئ بعد قراءتها قادرا على أن :

1.تعرف كيفية ظهور مفهوم المزيج التسويقي وأثره .
2.توضح مبررات اختلاف المزيج التسويقي الخاص بالخدمات .
3.تعرف حاجة الخدمات إلى مزيج تسويقي خاص (موسع).
4.تشرح عناصر المزيج التسويقي الخاص بالخدمات السبعة.





3.1. أقسام الوحدة:



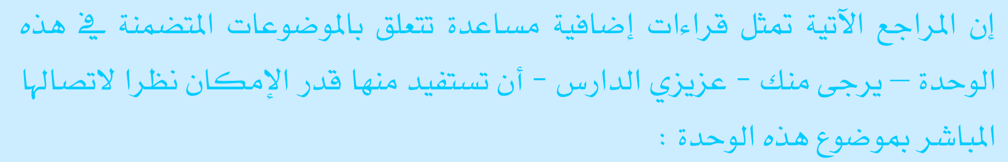
عزيزي الدارس، ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من أربعة أقسام رئيسية هي :

- ظهور مفهوم المزيج التسويقي وتعريفه وأثره.
- مبررات اختلاف المزيج التسويقي الخاص بالخدمات.
- حاجة الخدمات إلى مزيج تسويقي خاص (موسع) .
- عناصر مزيج تسويق الخدمات والتي تتكون من :
  - ا لخدمة
  - السعر
  - التوزيع
  - الترويج
  - الناس
  - المحيط المادي
  - عملية تقديم الخدمة .

وقد تناولناها باختصار

4.1. القراءات المساعدة:





إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة – يرجى منك - عزيزي الدارس - أن تستفيد منها قدر الإمكان نظرا لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة :

1. بشير عباس العلاق و حميد عبد النبي الطائي.تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، الطبعة الأولى ،عمان –الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1999م

2. ar.wikibooks.org/wiki/تسويق_الخدمات

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : لكي تحقق أهداف هذه الوحدة عليك أن تقوم بالآتي :



- قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها .



- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب



- الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص الموضوعات المدرجة داخل هذه الوحدة



6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



- **دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة**
- **تصفح شبكة الإنترنت للاطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات**

2. مفهوم المزيج التسويقي

قبل الحديث عن المزيج التسويقي الخاص بالخدمات نحب أن نتحدث بإيجاز عن النقاط التالية :

1.2. ظهور مفهوم المزيج التسويقي و تعريفه وأثره

2.2. مبررات اختلاف المزيج التسويقي

3.2. حاجة الخدمات إلى مزيج تسويقي خاص (موسع).

1.2. ظهور مفهوم المزيج التسويقي وتعريفه و أثره

قدم بوردن Borden مفهوم المزيج التسويقي في عام 1950 ، وقد سميت عناصره باسم 4 P's ويعرف المزيج التسويقي بالمتغيرات التي تتحكم فيها إدارة المنظمة . ويشمل كلاً من: المنتج والمكان والسعر والترويج، والمزيج التسويقي مفهوم على المستوى الجزئي (Micro) وليس على المستوى الكلي . (Macro) فلا يمكن القول " المزيج التسويقي لمصر أو الولايات المتحدة " أو " المزيج التسويقي لصناعة الغزل والنسيج "، ولكنه يطبق على مستوى المنظمة، ويمكن أن يكون هناك أكثر من مزيج تسويقي للمنظمة الواحدة في حالة تعدد منتجاتها فمثلاً يكون هناك مزيج تسويقي خاص بالمنتجات الحربية وآخر للمنتجات المدنية في حالة قيام نفس المنظمة بإنتاج هذين النوعين من المنتجات.

ويعني المزيج التسويقي : " مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وإن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى "[1]. و لتحقيق فاعلية هذا المزيج التسويقي وفاعلية كل عنصر من عناصره، فإن سياساته وتكتيكاته وأساليبه وقواعده يجب أن تنطلق من استراتيجيات عامة وأساسية تقررها المنشأة تجاه عدد من الموضوعات الهامة، فهذا هو المدخل الاستراتيجي الذي يدعو إليه التسويق المعاصر . كما أن هذه الاستراتيجيات، وكذلك السياسات والتكتيكات المتعلقة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، يجب أن توضع في ظل المعلومات والدراسات التي تتم عن المستهلك والمشتري الصناعي، وعن السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنشأة، وعن السوق وطبيعته وظروفه والتنبؤ بالمبيعات، وكذلك طبيعة هيكل الوسطاء القائمين في السوق وإمكانياتهم.





أسئلة التقويم الذاتي

ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (×) أمام العبارة الخاطئة لكل مما يلي :

- المزيج التسويقي التقليدي لا يختلف عن المزيج التسويقي الخاص بالخدمات .
- يعتمد المزيج التسويقي على سياسات وتكتيكات وقواعد المؤسسة .

تدريب (1)

ناقش المبررات التي أدت إلى اختلاف المزيج التسويقي الخاص بالخدمات عن السلع ؟

2.2. حاجة الخدمات إلى مزيج تسويقي خاص (موسع)

تبين مما سبق أن هناك حاجة ماسة جداً لمزيج تسويق خاص بالخدمات، وعليه فقد اقترح الباحثان (Borden) و (Mc Carthy) في الستينيات مزيجا تسويقيا معدلاً ومطوراً خاصاً بالخدمات، ويتضمن هذا المزيج التسويقي الخاص بالخدمات سبعة عناصر 7ps' وهي موضحة في الشكل التالي :

شكل رقم (1)

عناصر المزيج التسويقي للخدمات



أسئلة التقويم الذاتي



اقترح kotler مزيجا تسويقيا معدلا ومطوراً خاص بالخدمات .

ويتضح من الشكل السابق أن المزيج التسويقي للخدمات يضم ثلاثة عناصر إضافية هي : الناس والدليل المادي (البيئة المادية) وعملية تقديم الخدمة وذلك بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة . وسنتحدث فيما يلي بالتفصيل عن عناصر المزيج التسويقي للخدمات :

تذكر أن

أن هناك عدداً من السمات والخصائص التي تجعل تسويق الخدمات يتميز عن تسويق السلع الصناعية أو الاستهلاكية، والتي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم وتنفيذ المزيج التسويقي الذي يلبي رغبات واحتياجات العملاء، من أهم هذه الخصائص الطبيعة المهيمنة غير الملموسة للخدمات، وعدم إمكانية فصل مقدم الخدمة عن الخدمة نفسها، وعدم قابلية الخدمات للتخزين. وبسبب هذه السمات والخصائص الاستثنائية للخدمات فإن المزيج التسويقي التقليدي الذي يتكون من أربعة عناصر يُعد غير كافٍ عند التعامل مع الخدمات.

3.عناصر مزيج تسويق الخدمات

3. 1. الخدمة

نحب قبل تناول الخدمة كأحد عناصر المزيج التسويقي للخدمات أن نتعرف على مفهوم الخدمة .

3. 1. 1. مفهوم الخدمة

عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها النشطات والمنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة[2] .

هذا التعريف يتسم بكونه ضعيفا وذلك لعدم تمييز بصورة كافية بين السلعة والخدمة .

وهناك تعريف آخر يقول أن الخدمة هي نشطات غير ملموسة التي تحقق منفعة لزبون أو العميل اي ان الإنتاج او تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية[3].

وهناك تعريف ثالث يعرف الخدمة بانها نشاط أو منفعة، يقدمها طرف إلى طرف أخر و تكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية .

وهناك تعريف آخر للخدمة يرى أن الخدمة هي أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها الشركات والمؤسسات بشكل عام.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الخدمة لا يمكن تحديدها أو حصرها لأنها تتغير من مكان إلى مكان ومن نشاط إلى نشاط أخر .

3. 1. 2. الخدمة كأحد عناصر المزيج التسويقي للخدمات

منتج الخدمة يتطلب من مؤسسة الخدمة أن تعطي اهتماما لعدة جوانب مرتبطة بالخدمة مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى الخدمات المقدمة، وضمانات الخدمة، وخدمات ما بعد البيع . مع ملاحظة أن المزيج الخدمي لمثل هذه العناصر قد يتباين بشكل كبير اعتماداً على نطاق الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات خدمية أخرى.

3. 2. السعر:

من الجوانب المرتبطة بالسعر مستويات الأسعار، الخصومات، العمولات، وشروط الدفع والائتمان . مع ملاحظة أن السعر قد يلعب دورا مهماً في تمييز خدمة عن أخرى وهذا يتوقف على إدراك المستفيد للقيمة بشكل متأن من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة وغيرها من الجوانب المتعلقة بتسعير الخدمة .

3. 3. التوزيع:

إن موقع موردي الخدمات وكيفية الوصول إليهم تعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات، إن كيفية الوصول إلى موردي الخدمات لا تختص فقط بعملية الوصول المادي، وإنما تشمل أيضا وسائل الاتصال الشخصي و الاتصالات الأخرى، وعمليه فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة تشمل مثلاً الوكلاء والإنترنت وتغطية قنوات التوزيع تعد من الأمور الهامة المتعلقة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة .

3. 4. الترويج

يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان ونشاط البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعايات والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي ،

هذه العناصر هي عناصر تقليدية ويحتاج مدير تسويق الخدمات إلى تضمين مزيجه الترويجي بعناصر أخرى أكثر وضوحا مثل الناس والدليل المادي وعملية تقديم الخدمات .

3 .5. الناس

يتضمن الناس في النموذج التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس في البيع الشخصي والمندوب البيعي .وفي هذا السياق فعلى إدارة التسويق أن تكون معنية بشكل واضح بالجوانب التشغيلية للأداء، وفي التأثير أيضا على عملية السيطرة على جوانب معينة من جوانب العلاقة بين المستهلكين للخدمة والقائمين على تقديمها، إن الدور الحيوي الذي يلعبه القائمون على تقديم الخدمة خصوصا في عمليات الاتصال الشخصي العالي يعني أن على إدارة التسويق أن تعير اهتماما خاصا لقضايا مثل: اختيار العاملين وتدريبهم و حفزهم ورقابتهم . وكما أثبتت التجارب أن السر وراء نجاح مؤسسات الخدمة هم الناس العاملون من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء وأن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم تعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات .

3 .6. المحيط المادي:

إن الخدمات الصرفة التي لا يلعب الدليل المادي دورا في عملية التبادل في السوق وعليه، فإن مكونات الدليل المادي المتوفرة سوف تؤثر في أحكام المستهلكين حول مؤسسات الخدمة المعينة، ويتضمن الدليل المادي عناصر مثل : البيئة المادية (الأثاث ،اللون، الديكور، الضوضاء) والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمات مثلا: السيارات التي تستخدمها شركة لتأجير السيارات – وأشياء ملموسة أخرى مثل الشارات التعريفية التي تستخدما شركة الطيران على عفش المسافرين للتعريف بها وغيرها.



أسئلة التقويم الذاتي

ناقش مدى صحة العبارة التالية .
المستشفيات لا تحتاج إلى بيئة مادية مناسبة .

3 .7. عملية تقديم الخدمة

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمه بالنسبة للمؤسسات الخدمية ، إن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السيارات والإجراءات المتبعة من قبل

7.3. عملية تقديم الخدمة

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمه بالنسبة للمؤسسات الخدمية ، إن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السيارات والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمات لضمان تقديم الخدمات إلى المستهلكين كما تشتمل هذه العملية على نشاطات وبروتوكولات أخرى مثل تدفق النشاطات وحرية التصرف أو الاختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمات وكيفية توجيه المستهلكون وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمات .

حالة عملية

عزيزي الدارس، اذكر حالة عملية من حالات سوء تقديم الخدمة في بلدك .



أسئلة التقويم الذاتي

ما هي المشكلة الرئيسية في الحالة السابقة؟ وكيف نقوم بحلها من وجهة نظرك؟



4.الخلاصة:

قدم برودن Borden مفهوم المزيج التسويقي في عام 1950، وقد سميت عناصره باسم P's4 ويعني المزيج التسويقي : " مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وإن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى. وقد تعرض المزيج التسويقي التقليدي إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين المجددين في مجال الخدمات، حيث يؤكد هؤلاء على أن المزيج التسويقي التقليدي لا يصلح لقطاع الخدمات .

وتتلخص مبررات الاختلاف بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الخاص بالخدمات فيما يلي :

- أن المزيج التسويقي التقليدي قد تم تطويره للشركات الصناعية .
- أن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي لا يلبي معظم احتياجاتهم.
- أن أبعاد المزيج التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات .

ويتبين مما سبق أن هناك عدداً من السمات والخصائص التي تجعل تسويق الخدمات يتميز عن تسويق السلع الصناعية أو الاستهلاكية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم وتنفيذ المزيج التسويقي الذي يلبي رغبات واحتياجات العملاء، من أهم هذه الخصائص الطبيعة المهيمنة غير الملموسة للخدمات، وعدم إمكانية فصل مقدم الخدمة عن الخدمة نفسها، وعدم قابلية الخدمات للتخزين . وبسبب هذه السمات والخصائص الاستثنائية للخدمات فإن المزيج التسويقي التقليدي الذي يتكون من أربعة عناصر يُعد غير كافٍ عند التعامل مع الخدمات.

و أن هناك حاجة ماسة جداً لمزيج تسويق خاص بالخدمات، وعليه فقد اقترح الباحثان (Borden) و (Mc Carthy) في الستينيات مزيجا تسويقيا معدلاً ومطوراً خاصاً بالخدمات، ويتضمن هذا المزيج التسويقي الخاص بالخدمات سبعة عناصر 7ps' وهي:الخدمة، التسعير ، التوزيع ، الترويج ، الناس، المحيط المادي، وعملية تقديم الخدمة .

5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

في الوحدة الدراسية القادمة سنتناول " دراسة سوق الخدمات " مستعرضين البيئة التسويقية للخدمات ، وبحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية وأخيرا سنتحدث عن سلوك المشتري للخدمات آملين من اللّه عز وجل أن يمدنا بالعون حتى نلبي احتياجات ورغبات القارئ العزيز .

6. إجابات التدريبات :

التدريب رقم (1)

تعرض المزيج التسويقي التقليدي إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين المجددين في مجال الخدمات، حيث يؤكد هؤلاء على أن المزيج التسويقي التقليدي لا يصلح لقطاع الخدمات ومن هؤلاء الباحثين : الباحثة (shostack) والباحث (Lovelock) وتتلخص مبررات الاختلاف بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الخاص بالخدمات فيما يلي :

- أن المزيج التسويقي التقليدي قد تم تطويره للشركات الصناعية .
- أن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي لا يلبي معظم احتياجاتهم.
- أن أبعاد المزيج التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات .

7. التعيينات

1- ضع علامة (√) علامة (×) لكل عبارة من العبارات العشر التالية :

- يتكون المزيج التسويقي التقليدي من سبعة عناصر .
- المزيج التسويقي الخاص بالخدمات قد تم تطويره أصلاً للشركات الصناعية .
- المزيج التسويقي الموروث يلبي معظم احتياجات ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات .
- أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات .
- إن النموذج المعدل لمزيج تسويق الخدمات لا يضم ثلاثة عناصر إضافية

- إن مفهوم التسويق يشرط أن تكون القرارات التسويقية مستندة إلى حاجات ورغبات المستفيدين .
- إن المزيج الخدمي قد يتباين بشكل كبير اعتماداً على نطاق الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات الخدمة .
- قد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى .
- إن موقع موردي الخدمة يعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات .
- يوجد القليل جداً من الخدمات الصرفة التي لا يلعب الدليل المادي فيها دوراً في عملية التبادل في السوق .

2- ناقش العبارة التالية

إن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم .

8. هوامش الوحدة :

(1) العلاق، بشير عباس. والطائي، حميد عبدالنبي. مرجع سبق ذكره. ص. 89

(2) Philip Kotler & Gary Armstrong. Marketing: An Introduction. Op Cit. P.236

(3) Henry Assael. Marketing Management. Kent Publishing Company. P.693


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا



دراسة سوق الخدمات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محـــتويات الوحدة

الموضــــــــــــوع	الصفحة
1. المقدمة.	**54**
1.1. التمهيد	54
2.1. أهداف الوحدة	54
3.1. أقسام الوحدة	55
4.1. القراءات المساعدة	55
5.1. الوسائط التعليمية المساندة	55
6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	56
2.البيئة التسويقية للخدمات	**56**
3.بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية	**59**
4.سلوك المشتري للخدمات	**65**
5. الخلاصة	**82**
6. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**82**
7. إجابات التدريبات	**83**
8.التعيينات	**84**
9. هوامش الوحدة	**86**

1. المقدمة:

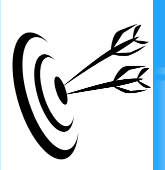
1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، قد يكون من الملائم عند الحديث عن دراسات السوق بصفة عامة وسوق الخدمات بصفة خاصة الإشارة إلى أن مفهوم "التوجه نحو السوق " " Market Orientation "، والذي كان من أول المدافعين عنه، والمتبنين له كلُ من (Kohli & Jaworski,1990:P.2) و (Narver & Slater,1990:P.20)) يرتكز على فكرة الجمع والتحليل والاستجابة للمعلومات المتعلقة بكلٍ من العملاء والمنافسين، أضف إلى ذلك أن الشيء الوحيد الذي يمكن الاتفاق عليه هو أن التغيير السريع وحالة عدم التأكد سوف يحدثان بمعدلات غير مسبوقة، فالعولمة والتطور المتواصل في المعلومات والاتصالات التكنولوجية، مقرونة بالتغيرات في احتياجات ورغبات العملاء والسياسات الحكومية وغيرها من العوامل، تجعل من بيئة الأعمال التي تمارس المؤسسات الخدمية أنشطتها من خلالها بيئة معقدة وديناميكية يجب ملاحظتها باستمرار. كما تجدر الإشارة إلى أنّ البيئة التسويقية للمؤسسات الخدمية تمثل مصدراً للفرص والمخاطر أو التهديدات، التي تستلزم ضرورة الاستفادة منها أو التواؤم معها، وذلك بهدف الاستجابة السريعة والسليمة لها . وعليه، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات الخدمية الميزة لا تمتلك فقط رغبة قوية للتعرف إلى احتياجات ورغبات عملائها، وإنما تسعى باستمرار إلى متابعة ومراقبة وفهم وتحليل تلك القوى والمتغيرات البيئية المحيطة بها، من أجل إدراجها ضمن عملياتها في اتخاذ القرار والتأثير فيها أو التكيف معها .

2.1. أهداف الوحدة:

يتوقع منك -عزيزي القارئ- أن تكون بعد قراءة هذه الوحدة قادرا على أن :

- تعرف البيئة التسويقية للخدمات
- تدرك أنظمة المعومات التسويقية
- تعرف الفرق بينها وبين بحوث التسويق .
- تعرف السلوك الشرائي للخدمات
- تعرف الخيارات المتاحة للمشتري من الخدمات .
- تدرك دوافع الشراء للخدمات .



3.1. أقسام الوحدة:

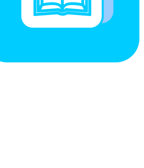
ألفت انتباهك -عزيزي القارئ- بأن هذه الوحدة تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي :

-البيئة التسويقية للخدمات .

-بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية .

-سلوك المشتري للخدمات .

4.1. القراءات المساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة، يرجى منك عزيزي القارئ أن نستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها بموضوع هذه الوحدة .

-الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، (الأردن، عمان : دار وائل للنشر، 2002

-الخضيري، محسن احمد، تسويق الخدمات (القاهرة ،مكتبة الأنجلو المصرية)

-باعلوي، عبد الخالق أحمد، مبادئ التسويق، صنعاء –اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2009م،ص 50-76.

-عزام ،زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الأردن :عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008م ،ص. 69-90.

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:



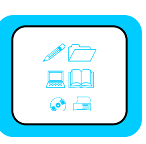
عزيزي القارئ، لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة، يجب عليك أن تقوم بالآتي :

-قراءة المادة العلمية الموجودة في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويمات الذاتية الخاصة بها .

-تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب .

-الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص موضوع هذه الوحدة .

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة
- تصفح شبكة الإنترنت للاطلاع على آخر المقالات في موضوع هذه الوحدة .





2.البيئة التسويقية للخدمات

إن التسويق بصفة عامة وتسويق الخدمات بصفة خاصة نشاط ديناميكي يؤثر ويتأثر بما يحيطه من متغيرات وعوامل داخلية وخارجية تؤثر في قدرة إدارة التسويق على تطوير وتحقيق عمليات تبادل ناجحة مع عملائها المستهدفين، وهذا يعني أن المؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها . حيث تعتمد فاعليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين وذلك مأأكد عليه Philip Kotler .

1.2. مفهوم البيئة التسويقية

إن البيئة التسويقية تتكون من مجموعة من الأشخاص والعوامل التي تؤثر على المنظمة من الخارج التي تعمل كذلك على تطوير ودعم خدمات تسويق العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الزبائن وتشمل البيئة التسويقية قدرات وإمكانيات المنظمة وكذلك الأخطار المحدقة بعمل المنظمة[1]

كما يمكن تعريف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى والمؤثرات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة إدارة التسويق بالمنظمة ولكنها تؤثر في قدرتها على تنمية معاملاتها الناجحة مع عملائها في أسواق المنافسة والحفاظ عليها ، وكذلك تمثل البيئة التسويقية مصدراً للفرص والمخاطر أو التهديدات التي التكيف معها ضرورة، وذلك بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو الحد من التهديدات المحتملة[2] .



أسئلة التقويم الذاتي(1)

ضع من عندك تعريفا للبيئة التسويقية، وحدد أركانه، ثم قارنه مع التعريفين السابقين .

2.2. عوامل البيئة

يمكن تصنيف العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أنشطة وفعاليات التسويق من عدة وجهات نظر كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (1) – تصنيف عوامل البيئة المؤثرة في طبيعة النشاط التسويقي

تصنيف العوامل البيئية

- حسب درجة السيطرة
  - مسيطر عليها: بيئة داخلية
  - غير مسيطر عليها: بيئة خارجية
- حسب معدل التأثير
  - كلية: ديموغرافية، اقتصادية، ثقافية . .
  - جزئية: موردون، وسطاء، عملاء . .
- حسب موقعها من المنشأة
  - خارجية: قانونية، اجتماعية وثقافية . .
  - داخلية: المزيج التسويقي، أهداف المنشأة، نقاط القوة والضعف . .

1.2.2. العوامل البيئية التي تؤثر في الأنشطة التسويقية من حيث موقعها من المنشأة

تتكون من مجموعتين رئيسيتين عوامل بيئة داخلية وعوامل بيئة خارجية ،أما عوامل البيئة الداخلية فهي تلك ترجع للمنشأة نفسها و ترتبط بشكل رئيسي بالمزيج التسويقي للمنظمة وأهدافها التنظيمية و مصادرها المالية و مهاراتها الإدارية وأخيراً نقاط القوة والضعف في المنظمة .

أما العوامل الخارجية فهي تلك التي ترتبط بخارج المنظمة وهي عبارة عن العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والثقافية والعوامل الديموغرافية والعوامل السياسية والعوامل القانونية والعوامل التنافسية والعوامل الطبيعية

2.2.2. العوامل البيئية حسب درجة السيطرة عليها

وهذه يمكن تصنيفها إلى :

- عوامل يمكن السيطرة عليها : وتتمثل في عوامل البيئة الداخلية .
- عوامل لا يمكن السيطرة عليها : وتشمل عوامل البيئة الخارجية .

3.2.2 . العوامل البيئية حسب درجة شمولها

وهنا تنقسم العوامل البيئية إلى نوعين رئيسين هما :

- عوامل جزئية وهي تلك العوامل المتعلقة بالمنشأة ذاتها التي تتعلق بالموردين، والوسطاء ،والمنافسين، والعملاء والجمهور بشكل عام .
- عوامل كلية وهي تلك العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وتشمل العوامل الاقتصادية ،الديموغرافية، الطبيعية، السياسية، التنافسية، والتكنولوجية .

3.2. التفاعل مع متغيرات البيئة التسويقية

الهدف الجوهري من دراسة البيئة التسويقية هو تحديد الفرص المتاحة والتهديدات الحالية والمستقبلية ومن ثم يتوجب على المنظمة تقديم استجابات مناسبة من خلال استخدام بحوثها التسويقية لمراقبة تغيرات البيئة وتحقيق أفضل ميزة إستراتيجية لها ومن ثم العمل على تكيف سياستها التسويقية مع تطورات البيئة المحيطة بها من أجل المحافظة على استمراريتها وبقائها ومواكبة هذه التطورات .

عزيزي القارئ تذكر أن:

- نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها في التفاعل مع الأطراف الأخرى مثل الموردين والعملاء وبقية الأطراف الأخرى المكونة للبيئة التسويقية للمنظمة.
- البيئة التسويقية الجزئية هي تلك القوى الوثيقة الصلة بالمؤسسة التي تؤثر في قدرتها على خدمة أسواقها .



تدريب (1)

- ارسم شكلاً يوضح عناصر البيئة الجزئية للمنظمة .
- ارسم شكلاً يوضح تفاعل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة .

3. بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية

لاشك أن التكيف مع البيئة و تقدير الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة يتوقف على درجة جودة المعلومات المتاحة عن البيئة بمتغيراتها المختلفة، فضلا عن الأنشطة و العمليات الوظيفية المتاحة داخل المنظمة. وإن المعلومات التي يحتاجها مدير التسويق تعتمد على ما يواجهه من مشاكل و متغيرات تتسم بالاستمرارية، و من ثم فإن عملية جمع البيانات ينبغي أن تكون عملية مستمرة وفق نظام معين، وهو ما تم تداركه أخيرا من قبل منظمات الأعمال الحديثة و التي بدأت في السعي إلى إنشاء نظام معلومات تسويقي يوفر المعلومات اللازمة لإتحاد قرارات تسويقية فعالة، هذا ماجعل المديرون يعتبرون المعلومات مورداً يضاف إلى موارد المنظمة، و من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام و الحاجة لنظام المعلومات التسويقية ما يلي :

أ- الارتفاع في:

- درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال.
- درجة التغير في الأسواق.
- تكلفة الدخول في ميادين استثمار و أعمال جديدة.
- معدل التغير التكنولوجي.
- درجة المنافسة.

ب- الانخفاض في:

- عرض الطاقة.
- كمية و نوع بعض موارد الإنتاج الأخرى.

ج- التحول من:

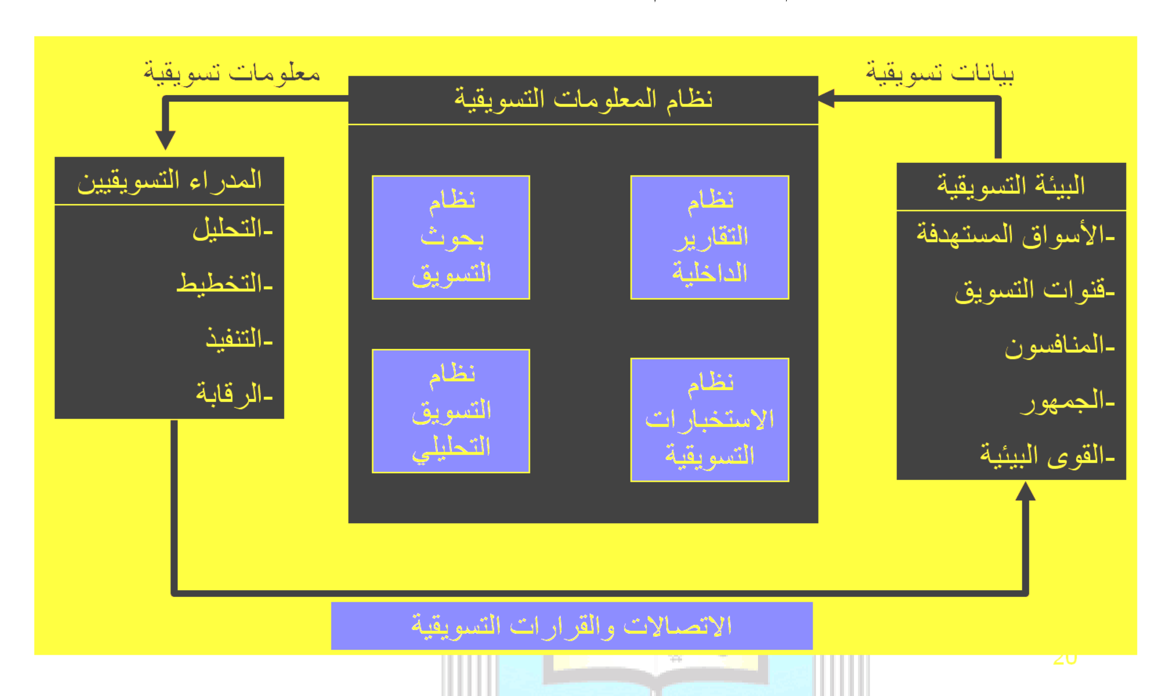
- الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية(خدمة السواق الدولية)
- المنافسة السعرية إلى أنواع أخرى من المنافسة(التمايز، التمييز، طرق التوزيع...)
- تحول الرغبات على حاجات.

و يمكن النظر إلى نظام المعلومات التسويقية على أنه "هيكل من الأفراد والأجهزة و الإجراءات المصممة لجمع و حفظ و تحليل و تقييم و توزيع المعلومات الدقيقة والتي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب"[(3)]، كما يمكن تعريفه بأنه" مجموعة من الجهود المشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة بجمع و تحليل و تصنيف و نشر المعلومات الخاصة بإتخاد القرارات لعمليات التخطيط و التنفيد و الرقابة التسويقية و تحسينها.

1.3. أنظمة المعلومات التسويقية للخدمات

يتكون نظام المعلومات التسويقي من أنظمة فرعية أربعة يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (2) نظام المعلومات التسويقية [4]



ويتضح من الشكل السابق أن نظام المعلومات التسويقي يتكون من أربعة أنظمة فرعية هي:

أ. نظام السجلات و التقارير الداخلية:

توفر السجلات و التقارير الداخلية للمنظمة العديد من المعلومات المقدمة من العملاء و الموزعين و الأصناف التي نفدت من المخازن و معدلات الطلب على هذه الأصناف عبر فترات زمنية معينة مختلفة ، و تعتبر ذات أهمية بالغة لمدير التسويق في تقييم أداء المنتجات و المناطق البيعية المختلفة، و تحتاج المنظمات إلى البيانات في الوقت الحاضر بشكل دقيق و سريع في نفس الوقت، و سوف يساعد توافر المعلومات بالسرعة و الدقة المطلوبتين من زيادة الأداء التسويقي.

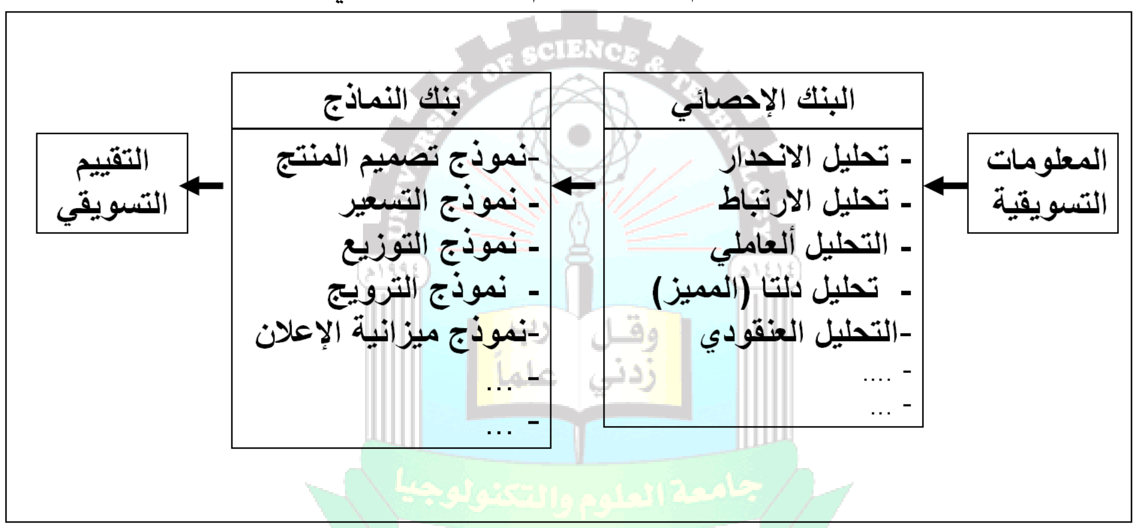
ب- نظام الاستخبارات التسويقية:

يعد نظام الاستخبارات التسويقية أحد العناصر الرئيسية لنظام المعلومات التسويقية . وتعرف الاستخبارات التسويقية بأنها "تجميع وتحليل بيانات البيئات التسويقية الداخلية والخارجية واتجاهاتها المتوقعة لدعم وترشيد القرارات التسويقية" .

ج- نظام التسويق التحليلي

نظام التسويق التحليلي يضم أساليب متقدمة لتحليل البيانات والمشكلات التسويقية . وشركات مثل Lever Brothers, وشركة General Electric وشركة RCA استخدموا نظام التسويق التحليلي بشكل واسع، ويضم نظام التسويق التحليلي البنك الإحصائي وبنك النماذج كما في الشكل:

شكل رقم (3) – نظام التسويق التحليلي



- البنك الإحصائي:

هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات للحصول على معلومات ذات معنى من البيانات ويشمل على الطرق الإحصائية العادية لحساب المتوسطات، مقاييس التشتت بالإضافة يستطيع الباحث استخدام أساليب متعددة للحصول على العلاقات المهمة في البيانات مثل : (تحليل التباين، تحليل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل دلتا (المميز)، ...)

- بنك النماذج:

هو عبارة عن مجموعة من النماذج التي تساعد المسوّقين لتطوير قرارات تسويقية أفضل، والنموذج هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات وعلاقة بعضها ببعض

2 .3. نظام بحوث التسويق

هى النشاط الخاص بجمع وتسجيل وتحليل البيانات والمعلومات والحقائق عن المشاكل التسويقية التى تواجهها منظمات الأعمال وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لمتخذى القرارات لعلاج هذه المشاكل .

3 .2 .1. الفرق بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية

جدول رقم (1) - الفرق بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية

بحوث التسويق	نظم المعلومات التسويقية
التركيز على المعلومات الخارجية	التركيز على المعلومات الداخلية
تعني بحل المشاكل	تهتم بتفادي المشاكل وحلها
أحد مصادر المعلومات التسويقية	تتضمن مصادر أخرى غير بحوث التسويق
تركز على الحاضر والمستقبل	تهتم غالباً بالمستقبل

3 .2 .2. علاقة بحوث التسويق بنظام المعلومات التسويقية

يرى بعض الناس أن نظام المعلومات التسويقية " SIM " ما هو إلا امتداد منطقي لبحوث التسويق يعتمد على الحاسب الآلي، بينما يراهما آخرون على أنهما نشاطان متميزان عن بعضهما تماما، و ما يربطهما هو أن كليهما يتعامل في إدارة البيانات. فبالنسبة للمؤسسات التي ليس بها نظام المعلومات التسويقية " SIM " من المحتمل أن تعطي دورا أكبرا لبحوث التسويق بها، أما تلك التي بها نظام المعلومات التسويقية " SIM " فإن نشاط بحوث التسويق بها سيعامل كجزء واحد من هذا النظام. معنى هذا، " عندما تدخل بحوث التسويق كجزء في نظام المعلومات التسويقية " SIM " فإنه عادة ما ينظر إليها بنظرة أضيق مقارنة بتلك النظرة إلى البحوث عندما لا يتوافر لدى المنظمة نظام المعلومات التسويقية ." SIM "ففي الحالة الأخيرة تعتمد المنظمة اعتمادا كليا على البحوث في الحصول على كافة ما ترغبه من معلومات تسويقية، أما في الحالة الأولى حالة توفر نظام المعلومات التسويقية " SIM " لدى المنظمة فإن البحوث تصبح مجرد وسيلة لجمع بعض البيانات من الميدان

عندما تواجه المنظمة مشكلة ما، فهي في هذه الحالة لا تتصف بالاستمر و الانتظام كما هو الأمر في ظل عدم وجود نظام المعلومات التسويقية " SIM " لدى المنظمة . "

فالفرق الأساسي بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية " SIM " أن بحوث التسويق تعتبر أسلوباً لجمع البيانات للمساعدة في اتخاذ قرارات تسويقية معينة، أما نظام المعلومات التسويقية " SIM "فهو نظام لتوفير بيانات بصفة مستمرة للمساعدة في إتخاذ القرارات التسويقية بصفة عامة. و تشكل البيانات المجمعة بصفة روتينية عن طريق بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية " SIM "ما يعرف باسم بنك البيانات

3.3. الفرق بين بحوث التسويق للخدمات وبحوث التسويق للسلع

تلقى الأنشطة التسويقية اهتماما من قبل المنظمات الخدمية في الأقطار المتقدمة بعد أن ثبت أن تبني وتطبق المفاهيم والأساليب التسويقية يزيد من فاعلية وكفاية وكفاءة تلك المنظمات، فهي لا تختلف عن غيرها من المنظمات من حيث التنظيم الإداري والوظائف التي تمارسها وإنما الاختلاف في منتجاتها وفي الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه وهو تحقيق خدمة المجتمع دون الأخذ بالاعتبار تحقيق الأرباح وقد حققت الكثير من المنظمات الخدمية في تلك الأقطار نجاحا كبيرا في أنشطتها وإدارتها، ولكن ليس معنى هذا إن الاستفادة من تطبيق تلك المفاهيم والأساليب تقتصر على الأقطار المتقدمة وحسب وإنما يمكن الاستفادة منها في المنظمات الخدمية في الأقطار النامية من أجل تحقيق تقدم ملموس في أدائها لأنشطتها فلا يختلف الكثيرون في أهمية دراسة المستفيد في الأقطار النامية من حيث احتياجاته ورغباته وقدراته المالية بغرض تحديد أولويات الخدمات التي تواجه موارده المحدودة، فإذا كانت دراسة المستفيد في الأقطار المتقدمة ذات الموارد الوفيرة نسبيا ضرورية فان دراسته في الأقطار النامية ذات الموارد المحدودة أكثر ضرورة.

ومن ناحية ثانية نجد ضخامة المشاكل التسويقية بقطاع الخدمات مقارنة بمثيلاتها الخاصة بتسويق السلع المادية، ويرجع ذلك إلى بعض ما تتميز به الخدمات، والتي من أهمها صفة عدم الملموسية وتداخل واشتراك المستهلك في عملية إنتاج الخدمة واعتباره جزءا من إنتاجها والتفاعل اللفظي بين مقدم الخدمة والمستفيد منها وصعوبة تنميط الخدمة وغيرها .

وبرغم هذه المشاكل فإن الكتابات والأبحاث التسويقية لم تجد الاهتمام الكافي للمشاكل التي يواجهها رجل تسويق الخدمات بقدر اهتمامها بدراسة وإيجاد أو محاولة إيجاد حلول لمشاكل تسويق السلع المادية .

4.3. بحوث التسويق في المنظمات العامة للخدمات

تواجه المنشئات العامة كالجامعات والمدارس والمستشفيات... الخ (التي تقدم خدماتها مجاناً وبأسعار رمزية) بعدد من المشاكل التسويقية التي تتطلب القيام بجمع وتسجيل وتحليل البيانات التسويقية، فمثلاً في حالة المستشفيات العامة يجب دراسة إمكانيات المريض ، والأهداف المطلوبة للوزارة ، والاحتياجات الكمية من كل تخصص من التخصصات المطلوبة والاحتياجات النوعية للقطاعات المختلفة التي يتألف منها الطلب على الخدمة الطبية ، والخدمة الطبية التي تقدمها الوحدات الطبية المنافسة لها .

ومثال آخر، شركات الطيران هنالك عدد كبير من المشاكل التسويقية التي تواجه شركات الطيران منها افتتاح خطوط جديدة وإلغاء الخطوط الحالية، وشراء أنواع جديدة من الطائرات ومواجهة منافسة الوسائل الأخرى للنقل ومنافسة الشركات غير التابعة للمنظمة العالمية للطيران والدخول في أوجه نشاطات جديدة كالسياحة والفنادق، وبطبيعة الحال يجب الاهتمام ببحوث التسويق عند اتخاذ القرارات لمواجهة هذه المشاكل. ،

وبصفة عامة هنالك عدد كبير من القرارات التي تصدرها الوزارات المختلفة، ومنها على سبيل المثال : وزارة الصناعة ووزارة التجارة وزارة الاستثمار .. الخ تتعلق بعدد كبير من المجالات التسويقية كتسعير المنتجات والخدمات وتحديد هوامش الربح الخاصة بها ووضع نظم ومعايير لتوزيع بعض المنتجات ... الخ، ولا يمكن اتخاذ هذه القرارات دون القيام بجمع وتسجيل وتحليل البيانات التسويقية أو الاعتماد على بحوث التسويق، وقد تتخذ هذه القرارات علي مستوي أعلى من الوزارة كمجلس الوزراء وفي هذه الحالة أيضاً يجب الاعتماد علي بحوث التسويق.

4. سلوك المشتري للخدمات

المشكلة الوحيدة عند دراسة سلوك المستهلكين أنه لايوجد نظرية أو نموذج موحد يمكننا الاعتماد عليه من أجل فهم كيف يشترى ولماذا يشترى الناس، وما هي الدوافع والرغبات الأكيدة التى تفسر سلوكهم، ولكنك ستجد العديد من النظريات والمقترحات والآراء التى استنبطها علم التسويق من علوم الاجتماع وعلوم النفس والنفس الاجتماعى والاقتصاد.

دارسة سلوك أي مشترٍ يمر على خطوات أساسية بدءاً من تحديد وإدراك الحاجة، والبحث عن المعلومات، وتقييم البدائل، واتخاذ قرار الشراء، ثم شعور وسلوك مابعد الشراء.

4.1. السلوك الشرائي للخدمات

إن دارسة و تحليل سلوك المستهلك واحدة من أهم الأنشطة التسويقية في المنظمة التي أفرزتها تطورات المحيط الخارجي بسبب احتدام المنافسة و اتساع حجم و نوع البدائل المتاحة أمام المستهلك من جهة ، و تغير و تنوع حاجاته ورغباته من جهة أخرى , بشكل أصبح يفرض على المنظمة ضرورة التميُز في منتجاتها سواء من حيث جودتها أو سعرها أو طريقة الإعلان عنها أو توزيعها و ذلك بما يتوافق مع المستهلك و إمكانياته المالية ، و هذا لضمان دوام اقتنائها مما يمكن المؤسسة من النمو و البقاء ، حيث تحولت السياسات الإنتاجية للمؤسسات من مفهوم بيع ما يمكن إنتاجه إلى مفهوم جديد يقوم على المستهلك باعتباره السيد في السوق وفق ما يسمى بإنتاج ما يمكن بيعه ، و هذا لا يتأتى إلا من خلال نشاط تسويقي يرتكز على دراسة سلوك المستهلك و مجمل الظروف و العوامل المؤثرة و المحددة لتفضيلاته و أنماطه الاستهلاكية ، من خلال التحري و الترصد المستمر لمجمل تصرفاته و آرائه حول ما يطرح عليه و ما يرغب و يتمنى الحصول عليه.

4.1.1. تعريف سلوك المستهلك

قبل التطرق إلى تعريف سلوك المستهلك وجب علينا أولا تحديد ماذا نعني بالمستهلك حيث نعني به : " الشخص الذي يشتري أو لديه القدرة لشراء السلع و الخدمات المعروضة للبيع ، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الشخصية أو العائلية " . و يفهم من هذا التعريف أن كل شخص يعتبر مستهلك ، بحيث يتمثل الدافع الأساسي له في هذا هو إشباع حاجاته و رغباته حسب ما هو متاح و متوفر من جهة ، و حسب إمكانياته وقدراته الشرائية من جهة أخرى

أما سلوك المستهلك فقد قدمت له العديد من التعاريف نذكر من بينها ما يلي

- حسب محمد إبراهيم عبيدات فيعرف سلوك المستهلك بأنه " : ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع و الخدمات و الأفكار التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته حسب إمكانياته الشرائية المتاحة . "

- حسب محمد صالح المؤذن فان سلوك المستهلك يعرف بأنه: " جميع الأفعال و التصرفات المباشرة و غير المباشرة ، التي يقوم بها المستهلكون في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة في مكان معين و في وقت محدد . "

- حسب محمد عبد السلام أبو قحف فيعرف سلوك المستهلك بأنه : " مجموعة الأنشطة الذهنية و العضلية المرتبطة بعملية التقييم و المفاضلة و الحصول على السلع و الخدمات و الأفكار وكيفية استخدامها"(5)

4. 1. 2. العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على لمستهلك

وتشمل هذه العوامل المؤثرات البيئية الخارجية التي تؤثر في المستهلك وهي تشمل المؤثرات الحضارية والثقافية والمؤثرات الاجتماعية والمؤثرات الموقفية والمؤثرات التسويقية .

4. 1. 3. تأثير ثقافة المجتمع على سلوك المستهلك

إن لكل مجتمع ثقافته وحضارته ذات الطابع الخاص به، وهذه الثقافة تتشكل عبر مئات السنين وتشكل شخصيته بالمقارنة بالمجتمعات الأخرى فثقافة وحضارة المجتمع هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة، والحضارة تتكون من عنصرين أحدهما تجريدي أو معنوي ويتمثل في القيم الجوهرية للمجتمع وعاداته وتقاليده ومعتقداته والعنصر الآخر مادي يتمثل في الناتج المادي لأفراد المجتمع ويؤدي التفاعل المستمر بين المجتمع والفرد إلى تشكيل تفضيلات الفرد الشرائية والاستهلاكية بصورة تتلاءم والقيم الجوهرية للمجتمع فتتحدد تبعاً لذلك أنواع المنتجات التي يسمح المجتمع بشرائها واستهلاكها، وتتمتع هذه القيم الجوهرية للمجتمع بالالزام حيث لا يستطيع أي فرد أن يحيد عنها، فعلى سبيل المثال هناك بعض المجتمعات التي تسمح لها حضارتها بأكل لحم الكلاب والخنازير كما تسمح بعض المجتمعات بأكل لحم السمك حياً أو بأكل الضفادع، وهذه السلوكيات غير مقبولة في مجتمعات أخرى وخاصة المجتمعات الإسلامية لأن قيمها الجوهرية لا تقر ذلك ولا تسمح به، ولذلك يجب على مندوبي التسويق الذين يخططون لبيع منتجاتهم في السوق الدولية أن تتفق برامجهم ومنتجاتهم مع قيم وتقاليد المجتمعات الأجنبية ولا تتعارض معها فتفشل وتتسبب في مقاطعة العملاء الأجانب لبضائعهم. وهكذا نرى أن قيم المجتمع ومعتقداته وعاداته وتقاليده في السلوك العام لأفراده تشكل سلوكهم الشرائي والاستهلاكي من عدة جوانب أهمها :

أ- تحديد الهيكل الاستهلاكي والفلسفة الاستهلاكية: تقوم ثقافة المجتمع بتحديد شكل وفلسفة الاستهلاك لأفراده من خلال القيم والمعتقدات المكونة لها. فمثلاً تتركز فلسفة الاستهلاك في

المجتمعات الغربية حول الرفاهية المادية وتستهدف تعظيم الاستهلاك الاستمتاعي في الدنيا، بينما تقلل الفلسفة الاستهلاكية في المجتمعات الإسلامية من المبالغة في الاستغراق في الاستمتاع المادي وتطالب الفرد بالحفاظ على التوازن بين الجانب المادي والجانب الروحي في حياته .

ب- تحديد نوعية المنتجات المباعة داخل المجتمعات: فتحرم الثقافة الإسلامية مثلاً استهلاك بعض المواد الغذائية أو الإتجار فيها كالدم ولحم الخنزير والخمور كما تحرم الثقافة الهندوسية ذبح البقر وأكله .

ج- تحديد ثقافة الأسباب التي من أجلها يتم الشراء :فالمستهلكون يشترون المنتجات تبعاً لثقافة مجتمعاتهم لأسباب منها :

- اعتقاد المستهلكين بأن السلعة أو الخدمة المشتراة ستقوم بوظيفتها خير أداء .
- شراء السلعة من أجل شكلها وهيئتها والصورة التي تباع عليها .
- شراء السلعة من أجل معناها الرمزي مثل ارتباط بعض الأكلات بالمناسبات الدينية والوطنية الخاصة بالمجتمع

4.1.4. تأثير الطبقات الاجتماعية في السلوك الاستهلاكي

لقد خلق الله الناس على اختلافهم في الحظوظ والثروات، فالناس ينقسمون إلى طبقات اجتماعية مختلفة في كل المجتمعات، فيتمتع أفراد الطبقة العليا من ذوي الثروة والمستوى التعليمي الأعلى بمراكز اجتماعية أفضل من تلك التي يتمتع بها أفراد الطبقتين الوسطى والدنيا. وتؤثر الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد في سلوكه الاستهلاكي والشرائي وتوجهه .فالقواعد والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد المنتمين إلى طبقة اجتماعية معينة تؤثر في أنواع وأسعار السلع والخدمات التي يشترونها. ويمكن قياس الطبقات الاجتماعية للمستهلكين بعدة طرق منها ما يعتمد على الحكم الشخصي للأفراد (كتقدير الفرد للطبقة الاجتماعية التي ينتمي هو إليها أو تقديره للطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الآخرون) ومنها ما يعتمد على معايير موضوعية مثل الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للأفراد .

ويمر إعداد الاستراتيجية التسويقية للطبقات الاجتماعية بأربع خطوات هي تحديد العلاقة بين المكانة الاجتماعية للفرد واستهلاكه للمنتج. وتحديد الطبقة الاجتماعية المستهدفة، وتصميم الموقع التنافسي للمنتج وإعداد المزيج التسويقي المناسب .

4 .1 .5. تأثير الأسرة على سلوك المستهلك

يهتم مديرو التسويق بدراسة تأثير الأسرة في سلوك المستهلك فهناك منتجات كثيرة يتم شراؤها بغرض الاستهلاك الأسري كما أن الأفراد يتأثرون بآراء ونصائح باقي أفراد الأسرة في قراراتهم الشرائية ويقسم الكاتب الأسرة إلى ثلاثة أنواع هي :

- الأسرة النواة: وهي التي تتكون من الأب والأم فقط أو الأب والأم والأولاد ويعيشون جميعاً في نفس المسكن .
- الأسرة الممتدة: تشمل الأسرة الممتدة الأسرة النواة بالإضافة إلى بعض الأقارب كالأجداد أو الأعمام أو الأخوال أو العمات أو الخالات وأبنائهم وأبنائهن وبناتهن .
- الوحدة المعيشية: وهي تتكون من فرد واحد أو عدة أفراد يعيشون تحت سقف واحد من الأقارب أو غير الأقارب فمثلاً قد تشمل الوحدة المعيشية أفراد الأسرة النواة أو الأسرة الممتدة بالإضافة إلى بعض العاملين بالمنزل مثل السائق والطباخة والشغالة .

وقد انصب اهتمام الباحثين في مدى تأثير كل من الزوجة والزوج على عملية اتخاذ القرارات الشرائية والاستهلاكية ووجدوا أن هناك أربعة قرارات يتم اتخاذها داخل الأسرة :

- قرارات يغلب الزوج على اتخاذها .
- قرارات تغلب الزوجة على اتخاذها .
- قرارات مشتركة .
- قرارات فردية .

ويعتمد التأثير النسبي لكل من الزوجين في اتخاذ القرارات على عوامل عدة منها نوع السلعة أو الخدمة المشتراة وفلسفة الأسرة حول دور كل من الزوجين في اتخاذ قرار الشراء. ويتأثر النمط الاستهلاكي للأسرة بالتغيرات الحادثة في حياة الأسر نتيجة لازدياد نسبة الزوجات العاملات. كما أن للأطفال تأثير على قرارات الأسرة الشرائية تبعاً لعمر الطفل نفسه. وبشكل عام يتأثر السوق الاستهلاكي والشرائي للأسرة بحسب نوع الأسر وحجمها وخصائصها الديمغرافية ومكانتها الاجتماعية وأسلوبها المعيشي وحجم الإنتاج الداخلي لها، كما يتأثر هذا السلوك بعدد من العوامل

الاجتماعية الأخرى مثل درجة التماسك الأسري ودرجة تكيف الأسرة مع البيئة وطبيعة الاتصالات الدائرة بين أفرادها.



تدريب (2)

ارسم شكلا يوضح نظرية الاستجابة للمثيرات .

4 .1 .6. أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمنظمة

إن دراسة سلوك المستهلك نشاطاً جد مهم داخل المنظمة ، تقوم به الإدارة التسويقية و ذلك لتحقيق جملة من الأهداف الخاصة بالمستهلك نفسه من جهة ، و بالمنظمة من جهة أخرى . حيث يمكننا تلخيص أهمية و فوائد دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمنظمة في ما يلي :

- إن دراسة سلوك المستهلك و معرفة حاجاته و رغباته يساعد المنظمة في تصميم منتجاتها بشكل يضمن قبولها لدى مستهلكيها ، الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد معدلات اقتنائها ، و هو ما يقود إلى رفع حجم مبيعاتها و بالتالي زيادة عوائدها مما يمكنها من البقاء و الاستمرار . فكلما كانت المنظمة على دراية و فهم بما يجول و يحيط بمستهلكيها كانت اقدر على الاقتراب منهم لخدمتهم و إشباع حاجاتهم و رغباتهم لتحقيق أهدافها و أهدافهم على حد سواء
- إن المفهوم التسويقي الحديث يقوم على فكرة أن المستهلك هو نقطة البداية و النهاية في العملية التسويقية ، إذ أن الفلسفات التسويقية السابقة (الإنتاجية و البيعية) أثبتت فشلها و قصورها مع مرور الزمن ، و هذا بسبب إهمالها دراسة سلوك و تصرفات المستهلك و تركيزها على طبيعة المنتجات و طريقة بيعها فقط ، حيث إن عدداً من المنظمات التي تبنت هاته الفلسفات لم تستطع الصمود و المنافسة بسبب غياب الرابط بينها و بين أسواقها و المتمثل أساسا في دراسة سلوك المستهلك . لذا وجب على المنظمة الراغبة في النجاح أن تسعى لخلق أنشطة تسويقية تبنى على أساس تحليل سلوك المستهلك لتتلاءم و تتكيف معه بشكل يخدم مصالح المؤسسة و يحقق أهدافها خصوصا على المدى الطويل
- .إن دراسة سلوك المستهلك قد يحمل المنظمة على اكتشاف فرص تسويقية جديدة ، و هذا عن طريق البحث في الحاجات و الرغبات غير المشبعة و الحديثة لدى المستهلكين ، و الاستثمار فيها

بشكل يساعد المنظمة على تنويع منتجاتها لرفع قدرتها التنافسية و زيادة حصتها السوقية ، و هو ما يضمن نموها و توسعها

- .إن دراسة سلوك المستهلك و معرفة قدراته الشرائية يساعد المنظمة في رسم سياساتها التسعرية , إذ أن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع تقديم سلع و خدمات تشبع رغبات مستهلكيها في حدود امكنياتهم الشرائية ، فكثير من المنتجات فشلت في السوق و هذا برغم حاجة المستهلكين لها ، لا لعيب فيها إلا لكونها لا تتناسب و قدرات المستهلكين الشرائية بسبب محدودية الدخول .

-إن دراسة سلوك المستهلك يساعد المنظمة في رسم سياساتها الترويجية ، فمن خلال معرفة أذواق و تفضيلات المستهلكين تقوم الإدارة التسويقية بتحديد مزيج ترويجي مناسب يهدف للتأثير عليهم و إقناعهم باستهلاك منتجاتها . فمثلا من خلال دراسة سلوك فئة من المستهلكين و لتكن الشباب الرياضي تبين لأحدى المؤسسات المنتجة للملابس الرياضية أنهم شديدو الحرص على متابعة برنامج تلفزيوني رياضي محدد , فمن المناسب هنا أن تقوم هذه المنظمة بوضع إعلاناتها ضمن هذا البرنامج بالذات لتضمن وصوله إلى اكبر عدد ممكن منهم ، و لزيادة التأثير عليهم تقوم المنظمة بالتعاقد مع شخصية رياضية محبوبة لديهم لتقوم بأداء هذا الإعلان ، الأمر الذي يجعل من السياسة الترويجية لهذه المنظمة أكثر فعالية و قدرة على الوصول و الإقناع لأنها انطلقت من دراسة سلوك المستهلك و تفضيلاته المختلفة .

-إن دراسة سلوك المستهلك ذو أهمية بالغة في تحديد المنافذ التوزيعية لمنتجات المنظمة ، فبواسطته تستطيع معرفة أماكن وجود و تركز مستهلكيها ، الأمر الذي يساعدها في رسم خططها التوزيعية إما بالاعتماد على نقاط البيع الخاصة بها و التركيز على البيع الشخصي و رجال البيع للاتصال المباشر بالمستهلك و معرفة رد فعله و سلوكه الشرائي ، أو بالاعتماد على الوسطاء و الوكلاء من تجار جملة و تجزئة أو غير ذلك من طرق الاتصال غير المباشر بالمستهلك التي تعتمد على مدى كفاءة الوسطاء في التأثير على السلوك الشرائي للمستهلك

- .إن دراسة سلوك المستهلك تمكن المنظمة من تحليل أسواقها و تحديد القطاعات المستهدفة ، كما أنها تساعدها على دراسة عادات و دوافع الشراء بدقة لدى مستهلكيها ، الأمر الذي يقودها إلى المعرفة الدقيقة لمن هو مستهلكها ، وكيف و متى و لماذا يشتري ، و ما هي العوامل و الظروف التي تؤثر على سلوكه و على قراره الشرائي .

-إن دراسة و تحليل سلوك المستهلك يمكن المنظمة من تقييم أدائها التسويقي ، و يساعدها على تحديد مواطن القوة والضعف داخلها ، فمن خلال معرفة رأي المستهلك حول المنتج و الطريقة التي

قدم بها تتمكن المنظمة من المعالجة التسويقية إما بالحفاظ على المنتج و الاستمرار في تقديمه و عرضه ، أو تعديله هو أو الطريقة التي قدم بها , أو إلغائه نهائيا. كل هذا يكون بالاعتماد على رأي و رغبة المستهلك باعتباره الفيصل في العملية التسويقية

.

هذه جملة من النقاط التي تبرز أهمية و فائدة دراسة سلوك المستهلك في النشاط التسويقي للمنظمة ، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الاهتمام بالأنشطة التي توصلها إلى ذلك و من أبرزها بحوث التسويق.

والشكل التالي يوضح نموذجاً للسلوك الشرائي :

شكل رقم (4) – نموذج السلوك الشرائي

ردود فعل المستهلك	الصندوق الأسود العقل الباطن للمستهلك		الدوافع التسويقية	محفزات أخرى
اختيار الخدمة اختيار الماركة اختيار الوسيط التجاري اختيار وقت الشراء اختيار حجم الشراء	صفات المشتري	عملية اتخاذ قرار الشراء	الخدمة السعر التوزيع الترويج البيئة المادية مقدمو الخدمة عملية الخدمة	اقتصادية تكنولوجية ثقافية اجتماعية

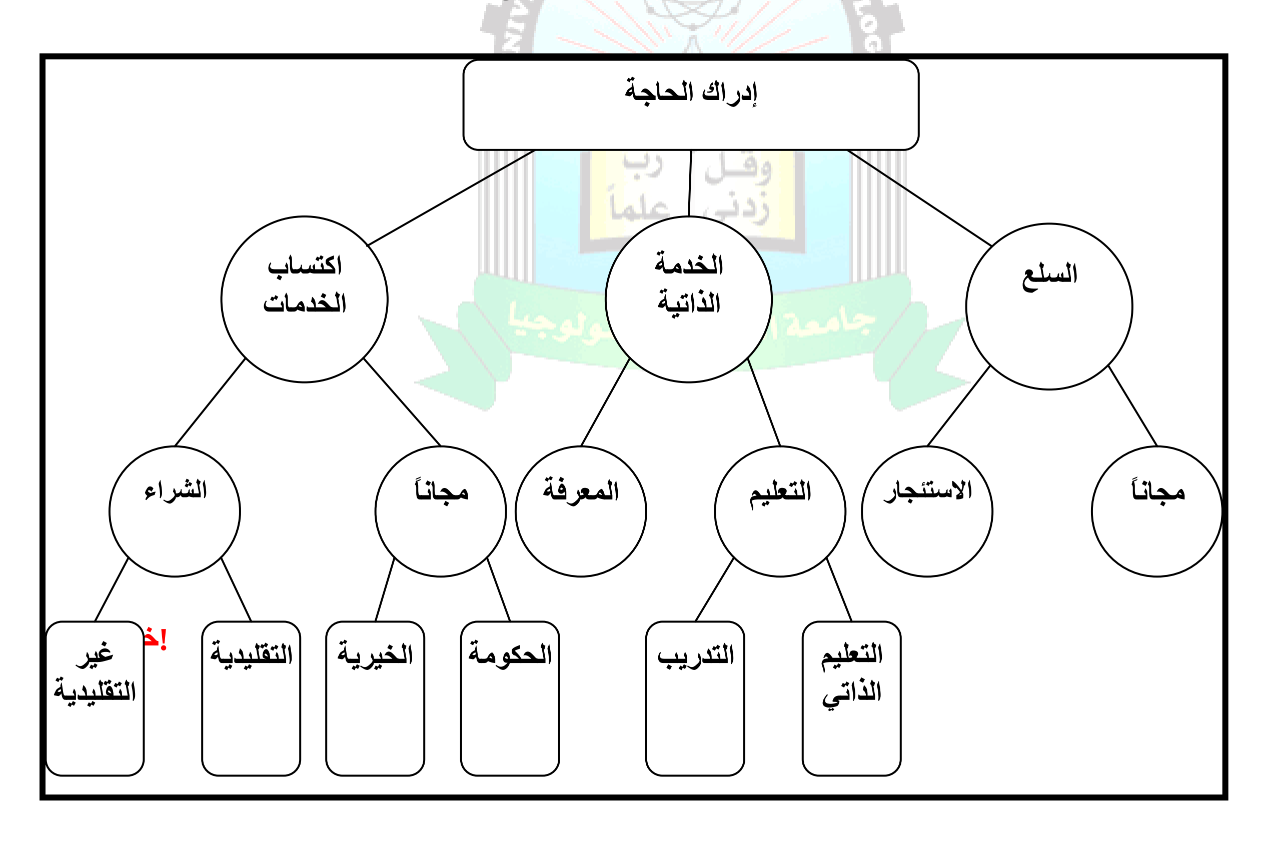
وكما يتضح من الشكل السابق أن نقطة البدء تتمثل في المثيرات المتعلقة بالممارسات التسويقية والبيئية التي تؤثر في ما يعرف بالصندوق الأسود للمستهلك وتخلق بالتالي ما يعرف باستجابة العميل . وتتكون المثيرات – كما يتضح من الشكل – من مجموعتين من العوامل أو المؤثرات، مؤثرات تسويقية وتتكون من عناصر المزيج التسويقي، ومؤثرات بيئية وتتكون من القوى الاقتصادية والفنية والسياسية والثقافية .

وتمر كافة هذه المثيرات من خلال الصندوق الأسود للعميل وينتج عنها القرارات الشرائية واختيار العميل للخدمات أو السلع وكذلك اختيار ماركة معينة أو التعامل مع مؤسسة خدمية معينة، ويؤثر ذلك أيضاً على توقيت الشراء وكمية الشراء، وتصبح مهمة المسئولين عن التسويق في أي مؤسسة خدمية هي تفهم ما يحدث داخل الصندوق الأسود للعميل بين المثيرات الخارجية من ناحية والقرارات الشرائية من ناحية أخرى .

2.4. خيارات المشتري من الخدمات

عند ما يدرك المشتري الحاجة التي قد تشبع رغبته من شراء الخدمة، فإن هذا المستفيد سيبحث عن سلسلة من الإجابات التي ستحدد نماذج الخيارات والبدائل التي سيختار من بينها لإشباع رغبته والشكل التالي يوضح سعة الخيارات المتاحة من مقدمي الخدمات

شكل رقم (5) الخيارات المتاحة لإشباع الحاجة



ومن الشكل السابق أنه يضع مسوقي الخدمات مكان المشترين المتوقعين ومن خلال هؤلاء المسوقين يتعرف المشترون على المدى الواسع من الخيارات المتنافسة التي ينبغي عليهم أخذها في الحسبان عند اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية .

ومن الأسئلة التي يطرحها المستفيد على نفسه " هل يمكن تلبية الحاجة بالطريقة نفسها من الخدمة المطلوبة "، حيث إن الإجابة حول تفضيلات الخدمات قد توفر الوقت والنقود فمثلا هل أذهب الى الطبيب في عيادته أم في المستشفى الذي يعمل فيه، والسؤال الثاني المطروح " هل يمكن تنفيذ ذلك بالاعتماد على نفسي؟"و"هل لدي الوقت للقيام بها بنفسي، وعلى كل حال فإن المستفيد قد يتضح له أن طريقة " اعملها بنفسك " لم تكن الخيار، وأن على المشتري البحث عن طريقة خارجية لإشباع حاجته . وإن الغالبية العظمى من الخدمات التي الحصول عليها من مصادر خارجية يدفع قيمتها المستفيد وقد يقوم بأدوار المقرر والمشتري والمستخدم لها، وهذه البدائل تشتمل على الممارسة الجماعية للأعمال فقد يجتمع أطباء الباطنية في مبنى واحد مثلاً بحيث أن كل طبيب يتخصص في حاجة معينة بحيث يتم تشكيل مجموعة متكاملة للخدمة .

وقد أدركت المحلات التجارية ذات الأقسام أهمية الربح المحتمل من أقسام الخدمات، حيث أضافت مقهى الانترنت وخدمة التصليح وخدمة فحص النظر وخدمة التجميل وخدمة زرع العدسات .

4. 3. الحاجات ودوافع الشراء للخدمات

إن معرفة مديري التسويق للظروف المحيطة بالقرار الشرائي و الاستهلاكي لا يقل أهمية عن دراستهم للنماذج و النظريات التي قيلت بشأن تفسير سلوكات و تصرفات المستهلكين التي في ضوء معطياتها يمكن لهم تصميم و وضع البرامج التسويقية الملائمة للقطاعات السوقية المختلفة.

4. 3. 1. مفهوم الدوافع و أهميتها:

-المفهوم :

تعرف الدوافع بأنها قوة أو طاقة كامنة داخل الفرد تدفعه ليسلك سلوكا معينا في اتجاه معين و ذلك لتحقيق هدف معين، أو هي القوى أو الطاقات الداخلية التي توجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه في أثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به .

و حتى تؤدي الدوافع (التي هي حاجات الإنسان غير المشبعة) إلى سلوك أو تصرف معين فإنه يجب:

أن يكون هناك معرفة بوسائل إشباع الدوافع (الحاجات)

أن يكون هناك تعارض بين الدافع و دوافع أخرى أكثر قوة منه.

أن يكون هناك حافزا قويا لاتخاذ القرار بحيث تكون المنفعة التي يحصل عليها الفرد أكبر من التكلفة التي يتحملها ذلك الفرد.

-الأهمية.

طالما أن وراء كل عملية شراء يقوم بها المستهلك دافع أو أكثر، فقد أصبح معرفة دوافع الشراء لدى المستهلك أمرا جوهريا لتفهم النشاط التسويقي لمنشآت العصر الحالي.

إن اهتمام مديري التسويق يجب ألا يقتصر فقط على مجرد التعرف على هذه الدوافع و الوقوف على أنواعها، و لكن يجب أن يمتد اهتمامهم إلى كيفية استشارة هذه الدوافع و توجيهها الوجهة التي تبغيها المنشأة و تسعى إليها.

لهذا كان لابد للمشتغلين في التسويق من الإلمام بدوافع شراء السلع و الخدمات التي يتعاملون بها لما في ذلك من أهمية و دور في نجاح منشآتهم في تسويق المنتجات التي تتعامل بها و بالتالي تتهيأ لهذه المنشآت فرص البقاء و الاستمرار في مجال الأعمال.

4. 3. 2. أنواع دوافع الشراء.

كما هو الحال في بقية مجالات المعرفة السلوكية، نجد أن هناك أنواعاً عديدة من دوافع الشراء التي يكون لكل منها دور في توجيه سلوكيات الأفراد ويختلف عن الأدوار التي تمارسه الأنواع الأخرى من الدوافع و هو ما سيتضح بجلاء فيما يلي :

أ - الدوافع الفطرية و الدوافع المكتسبة.

-الدوافع الفطرية:

و هي الدوافع التي غالبا ما تصاحب الإنسان منذ ولادته، و بالتالي فهو في غير حاجة إلى تعلمها و اكتسابها، بمعنى آخر إن الدوافع الفطرية هي الدوافع المبنية على الحاجات الفسيولوجية للإنسان مثل الحاجة للهواء و للطعام و للسوائل و للسكن و الأمان

و مما تتصف به الدوافع الفطرية هو أنها دوافع عامة بين جميع أفراد الجنس البشري، و أمها سابقة على كل عملية تعلم و اكتساب الخبرة.

و تتصف أيضا الدوافع الفطرية بأنها دوافع ليست على مدى واحد من القوة و الضعف عند جميع الأفراد، إذ مجال الفروقات الفردية فيها قوي و شديد، بمعنى أن الأفراد يختلفون في مدى قوة الدوافع الفطرية، الذي هو بلا شك يؤثر في أنماط سلوكهم و تصرفاتهم اليومية

-الدوافع المكتسبة:

و هي الدوافع التي يكتسبها الفرد نتيجة اختلاطه بالبيئة المحيطة به، و خبراته اليومية فهي إذن تلك الدوافع التي تركز على تلبية حاجات و متطلبات الفرد غير الفسيولوجية مثل الحاجة إلى النجاح و حب الظهور و عمل الصداقات، فالدوافع المكتسبة هي نماذج من السلوك المكتسب و التي إذا ما وصلت إلى درجة قوية من التكرار أصبحت عادة. و العادة بلا شك تؤدي دورا أساسيا كدافع من دوافع السلوك و من أمثلتها التعود على شراء أنواع معينة من السلعة أو الشراء من متاجر معينة و بكميات معينة، فمثلا بالنسبة للصحف و المجلات:

-هل اعتاد الشخص على قراءة صحف و مجلات معينة.

-هل يقوم بشرائها بصفة منتظمة أم في بعض الأحيان.

-هل يقوم بشرائها بنفسه أم عن طريق الخادم أو الترتيب مع بائع الصحف.

-هل يقوم بقراءة الصحيفة أو المجلة قبل ذهابه للعمل أو بعد عودته منه.

-ما هي الأبواب التي تعود على قراءتها أولا.

ب- الدوافع الشعورية و الدوافع اللاشعورية.

و من الدوافع ما هو شعوري أي يفطن الفرد إلى وجوده كالرغبة في السفر و الميل إلى سماع الموسيقى، و منها ما هو لا شعوري أي لا يفطن الفرد إلى وجوده، كالدافع الذي يحمل الإنسان على تفضيل لون معين على لون آخر أو عدم معرفة الشخص الدوافع الحقيقية لقيامه بأعمال و تصرفات معينة.

ج - الدوافع الإيجابية و الدوافع السلبية.

الدوافع الإيجابية هي تلك الدوافع التي تشعرنا بقوة دافعة نحو شيء معين أو حالة معينة، في حين الدوافع السلبية هي تلك القوى التي تدفع الفرد بالامتناع عن القيام بسلوكيات و تصرفات معينة و ذلك بسبب الخوف من:

-النتائج، مثل الخوف من ركوب الطائرة

-العقاب، مثل إمتناع التلميذ من الكتابة على حائط المدرسة و ذلك لخوفه من العقاب الذي قد توقعه معلمته عليه.

د- دوافع الشراء الأولية و الانتقائية.

حيث أن حاجات المشتري و رغباته كثيرة قد لا تقع تحت حصر من جانب، في حين أن دخله من جانب آخر محدود، و من أجل إعادة حالة التوازن فيما بين هذين المتغيرين (الحاجات و الدخل) نجد

أن المستهلك يقوم بتحديد أنواع السلع و الخدمات التي يعطيها أسبقية و أولوية في الشراء (و هي أول خطوة من خطوات تصرفاته الشرائية) كوسائل لإشباع حاجاته و تلبية رغباته و ذلك في حدود ميزانيته و كمية دخله المتاح للتصرف.

و عليه فإن ترتيب و جدولة الاحتياجات في سلم أفضليات هو في حقيقة الدوافع الأولية للشراء، و هذه هي الخطوة الأولى.

أما الخطوة الثانية من خطوات التصرف الشرائي هي أن يقرر المستهلك أية نوعية من السلعة أو الخدمة يشتري و هذا ما يعرف بالدوافع الانتقائية.

هـ -دوافع الشراء العقلانية و دوافع الشراء العاطفية.

من المعروف تقليديا في تاريخ الفكر التسويقي تقسيم دوافع الشراء إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

-دوافع الشراء العقلانية:

تكون دوافع الشراء عقلانية إذا بني قرار الشراء على أساس من التحليل و الدراسة لجميع العوامل المرتبطة بقرار شراء السلعة أو علامة معينة منها مثل: الاقتصاد في الشراء، الجودة، خدمات الصيانة، توفر قطع الغيار، سهولة الاستعمال ... الخ.

أي أن قرار الشراء لم يأت إلا بعد دراسة دقيقة للأمور المتعلقة بالشراء و أسبابه النفعية.



أسئلة التقويم الذاتي(2)

أذكر أنواع الحاجات.

-دوافع الشراء العاطفية:

أما إذا قرر المشتري شراء السلعة دون تفكير معقول أو تدبير منطقي للأمور بل لمجرد المحاكاة و التقليد و حب الظهور و المباهاة فإن قراره الشرائي في هذه الحالة يكون قرارا عاطفيا.

و عموما فإن الدوافع العقلانية و الدوافع العاطفية موجودة في أغلب إن لم يكن جميع قرارات الشراء، غير أن التفرقة بينهما هي العملية التي تهم المنشآت التسويقية و تفيدهم في اختيار نواحي الجاذبية في البرامج التسويقية التي يقدمونها.المبحث الثالث: الظروف المحيطة بالقرار الشرائي.

- ملاحظات بشأن دوافع الشراء.

هناك عدة ملاحظات فيما يخص القرار الشرائي يمكن ذكرها فيما يلي:

1- تختلف دوافع الشراء باختلاف السلع و الخدمات، كما تختلف باختلاف الأفراد و قد تختلف بالنسبة للفرد الواحد باختلاف أوقات الشراء، و الأمثلة على ذلك كثيرة منها:

-كلما كانت السلعة إنتاجية، كانت دوافع الشراء أكثر عقلانية عما هو عليه الحال في السلع الاستهلاكية.

-كلما كانت السلعة المنوي شراؤها غالية كانت دوافع الشراء عقلانية.

-كلما كان قرار الشراء السلعة أو الخدمة قرارا جماعيا أصبحت الدوافع العقلانية هي التي تسود.

-كلما ارتفع المستوى الثقافي للمستهلك كانت دوافع الشراء أكثر عقلانية من حالات الشراء التي يتخذها المستهلك الأقل ثقافة.

2- إن دوافع الشراء متداخلة مع بعضها بعضاَ و ربما في بعض الأحيان متعارضة مع بعضها البعض، إذ من النادر أن يكون وراء أي عملية شراء دافع واحد بل في العادة دوافع عديدة.

3- على الرغم من أن تقسيم دوافع الشراء عقلانية و دوافع شراء عاطفية له أهمية لكنه في نفس الوقت قد يكون مضللا خاصة إذا ما ترجمت المعنى حرفيا بحيث توحي للقارئ بأن الدوافع ترتبط بالتفكير و بعضاَ الآخر لا يرتبط به مطلقا.

إلا أنه من المعروف أننا إذا ما تعمقنا في تحليل الموضوع فإننا نجد بأن وراء كل صفقة شراء قدراً معيناً من التفكير المنطقي و العقلاني، لكن نسبة هذا التفكير تختلف:

- من شخص إلى آخر.
- و من وقت إلى آخر.
- بل من سلعة إلى سلعة أخرى.

4- كان الأساس المعتاد في تقسيم الدوافع إلى عقلانية و عاطفية هو مقدار الوقت و التفكير المبذولين في اتخاذ قرار الشراء، إلا أن الواقع يشير إلى أن هذين العاملين لم يعودا أساسين صالحين لتقسيم الدوافع.

فالمتسوق الذي لديه معلومات كافية يكون قادرا على اتخاذ قرارات شرائية سريعة، و مع ذلك يكون قراره رشيدا، في حين قد يضيع شخص آخر كثيرا من الوقت في شراء عاطفي لسلعة ما.

5- إنه من المتعذر في أحيان كثيرة الجزم إن كانت دوافع الشراء العقلانية أم دوافع الشراء العاطفية هي التي تحكمت في عقد صفقة الشراء، و هذا تأكيد آخر على صعوبة بل عدم القدرة على رسم حدود مميزة و خطوط فاصلة بين النوعين، إذ كثيرا ما تسود حالة التداخل في غالبية أو

جميع قرارات الشراء التي يأتيها و يقوم بها المستهلكون و إن اختلفت الأهمية النسبية لكل منهما، إذ نرى كفة الدوافع العاطفية هي الراجحة في شراء سلع مثل سلع التسويق في حين نجد الغلبة للدوافع العقلانية عند شراء السلع الخاصة.

6- إن الدوافع العاطفية بدأت أهميتها تزداد في الوقت الحاضر عما كانت عليه في السابق، و ربما يكون ذلك بسبب نفاد معين الدوافع العقلانية و تطبيق غالبية أو جميع أساليبها من قبل غالبية منشآت الأعمال إن لم يكن جميع منشآت الأعمال و بغض النظر عما إذا كانت الدوافع:

- أولية.
- انتقائية.
- تعاملية.

إن ما تقدم يظهر بشكل واضح في دوافع التعامل، إذ الملاحظ أن جميع متاجر التجزئة هي الآن قريبة من بعضها بعضاً و متشابهة إلى حد كبير في الكثير مما تقدمه للمستهلك من لأساليب و الممارسات التي تعد أسباباً تدفع بالمستهلكين إلى تأمين احتياجاتهم من السلع و الخدمات من هذا المتجر و ليس من غيره من المتاجر.

7- قد تنطوي عملية الشراء على الدوافع العقلانية و العاطفية في آن واحد و هو الأمر الغالب في الحياة العملية فقد يكون قرار شراء السيارة قرارا عقلانيا في حين أن القرار الخاص بالعلامة التجارية قد يكون عاطفيا.

فقد يقرر الشخص شراء سيارة جديدة للذهاب بها إلى عمله و توصيل الأولاد إلى مدارسهم و كلياتهم فهذا قرار عقلاني. بعد ذلك يكون أمامه عدة علامات، فيختار من بينها تلك العلامة التي تشتريها فئة معينة من الناس بحيث تحقق له التباهي و حب الظهور فهي و الحالة هذه دوافع شراء عاطفية.

وقد قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثيرPrepotency ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا، فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا

درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:

1- الحاجات الفسيولوجية Physiological needs

مثل الجوع.، والعطش.، وتجنب الألم.، والجنس... إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

2- حاجات الأمانSafety needs

وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة.. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن.. والثبات.. والنظام ..والحماية.. والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات. وضغط مثل هذه الحاجات يمكن أن يبدو في شكل مخاوف مثل الخوف من المجهول.، أو من الغموض.، أو من الفوضى واختلاط الأمور أو الخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة.

وماسلو يرى أن هناك ميلا عاما إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات.. وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.

3- حاجات الحب والانتماء Love & Belonging needs

وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر ، الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

(أ)المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص Deficit or D-loveوفيه يبحث الإنسان عن صحبة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساهم في إشباع حاجاته الأساسية الأخرى مثل الراحة والأمان والجنس..... الخ.

(ب)المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة Being or B-loveوفيه يقيم الإنسان علاقة خالصة مع آخر كشخص مستقل... كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو.

4- حاجات التقديرEsteem needs

هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان:

(ا) جانب متعلق باحترام النفس.. أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.

(ب) والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.. الشهرة ..المجد... الخ.

وماسلو يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

5- حاجات تحقيق الذات Self-actualization والحاجات العليا Metaneeds

تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الدنيا. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.. وخلق الجمال ..وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل.. الخ. مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الدنيا إلى الطعام.. والأمان.. والحب.. والتقدير. إنها جزء لا يتجزأ من الإمكانات الكامنة في الشخصية الإنسانية التي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها.

بعد تحقيق الذات يتبقى نوعان من الحاجات أو الدوافع هما الحاجات المعرفية والحاجات الجمالية ورغم تأكيد ماسلو على وجود وأهمية هذين النوعين ضمن نسق الحاجات الإنسانية إلا أنه فيما يبدو لم يحدد لهما موضعا واضحا في نظامه المتصاعد

- الحاجات الجمالية Aesthetic needs :

وهذه تشمل فيما تشمل عدم احتمال الاضطراب والفوضى والقبح والميل إلى النظام.. والتناسق.. والحاجة إلى إزالة التوتر الناشئ عن عدم الاكتمال في عمل ما.. أو نسق ما.

- الحاجات المعرفية Cognitive needs:

وتشمل الحاجة إلى الاستكشاف والمعرفة والفهم، وقد أكد ماسلو على أهميتها في الإنسان بل أيضا في الحيوان، وهي في تصوره تأخذ أشكالا متدرجة.. تبدأ في المستويات الدنيا بالحاجة إلى معرفة العالم واستكشافه بما يتسق و إشباع الحاجات الأخرى ثم تتدرج حتى تصل إلى نوع من الحاجة إلى وضع الأحداث في نسق نظري مفهوم.. أو خلق نظام معرفي يفسر العالم والوجود. وهي في

المستويات العليا تصبح قيمة يسعى الإنسان إليها لذاتها بصرف النظر عن علاقتها بإشباع الحاجات الدنيا.

حالة عملية

الموسى موقع إلكتروني باللغتين العربية والإنجليزية مختص بتوفير قائمة بالعقارات، حيث بني هذا الموقع باستخدام تقنية (روبي أون ريلز)، وتم بناؤه لكبرى شركات العقارات في الخليج العربي. حيث يتمكن المستخدمون بالبحث عن العقارات باللغتين العربية والإنجليزية، كما يوفر الموقع بعض الفتاوى الإسلامية المتعلقة بالعقارات. وقمنا بتوفير أدوات لإدارة الموقع من فريق عمل الموسى وذلك ليتمكنوا من إدارة موقعهم الإلكتروني بدقة وفعالية. لقد كان عميلنا في غاية السرور من النتائج التي حققها الموقع، وهو مستعد لنقل مستوى خدمات العقارات الإلكتروني لمستوى أعلى في هذا المجال.

أسئلة التقويم الذاتي(3)



هل الفتاوى الإسلامية كافية لدفع المستهلك لشراء العقار ؟ وبماذا تنصح إذا كان دفع المستهلك لشراء عقار يستلزم أموراً أخرى .

5. الخلاصة:

تناولنا في هذه الوحدة البيئة التسويقية للخدمات من حيث المفهوم و العوامل البيئة المؤثرة في طبيعة النشاط التسويقي وقارنا بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية وتحدثنا عن أنظمة المعلومات التسويقية للخدمات وخلصنا إلى أن نظام المعلومات التسويقي يتكون من أربعة أنظمة فرعية هي نظام التقارير الداخلية ونظام الاستخبارات التسويقية ونظام التسويق التحليلي ونظام بحوث التسويق وقمنا بتوضيح الفرق بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقي وأوضحنا طبيعة العلاقة بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية وتناولنا الفرق بين بحوث التسويق للخدمات وبحوث التسويق للسلع وتحدثنا عن بحوث التسويق في المنظمات العامة للخدمات

وعرجنا إلى موضوع سلوك المشتري للخدمات حيث تناولنا السلوك الشرائي للخدمات والسلوك الشرائي للسلع وقمنا بتعريف سلوك المستهلك وتحدثنا عن العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في المستهلك وتناولنا أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمنظمة وتناولنا موضوع خيارات المشتري من الخدمات تعرضنا للحاجات ودوافع الشراء للخدمات حيث تعرضنا لمفهوم الدوافع وأهميتها وأنواعها .

6. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

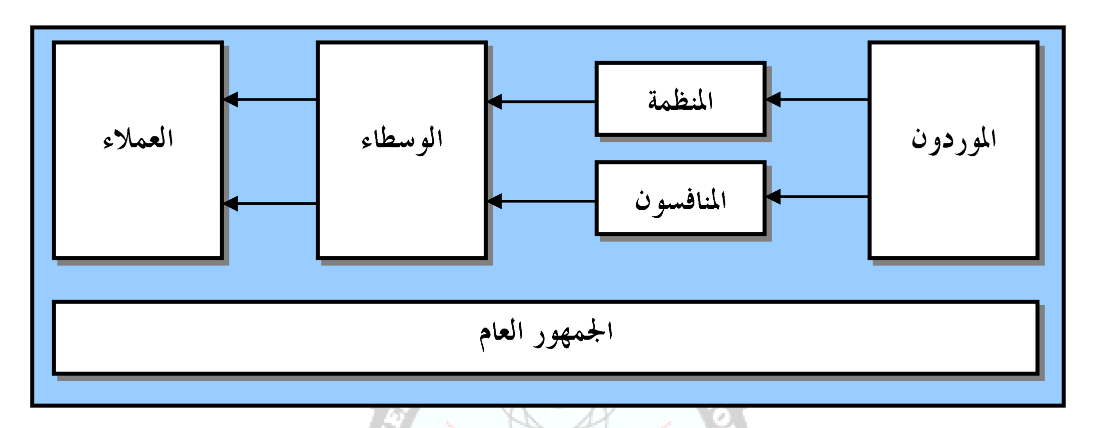
بعد أن تناولنا موضوع سوق الخدمات في هذه الوحدة سنركز -عزيزي القارئ- في الوحدة التالية على دراسة التسويق الاستراتيجي للخدمات مستعرضين موضوع التخطيط الاستراتيجي للخدمات ثم نتكلم عن موضوع المكانة الذهنية للخدمات .

7. إجابات التدريبات :

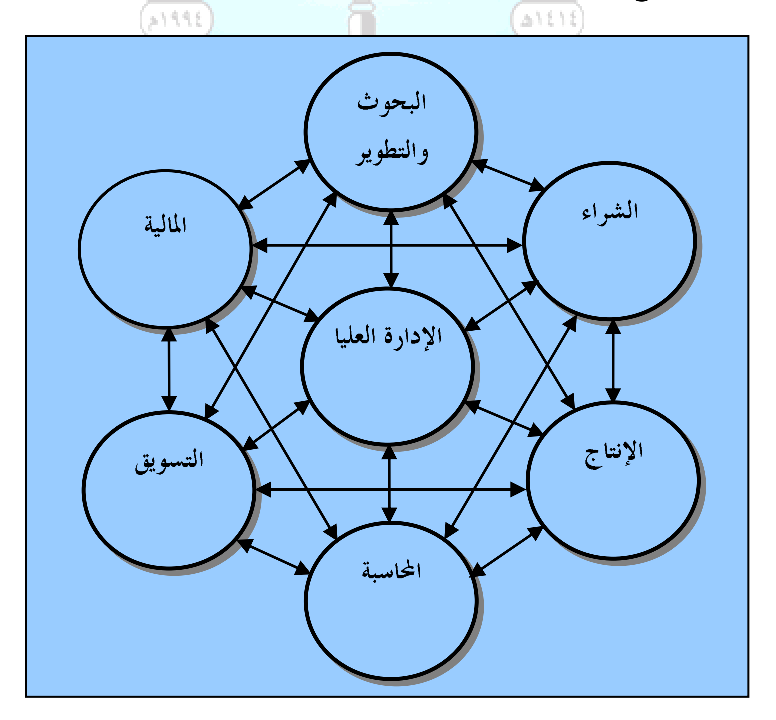
تدريب رقم (1)

- ارسم شكلاً يوضح عناصر البيئة الجزئية للمنظمة .

عناصر البيئة الجزئية للمنظمة

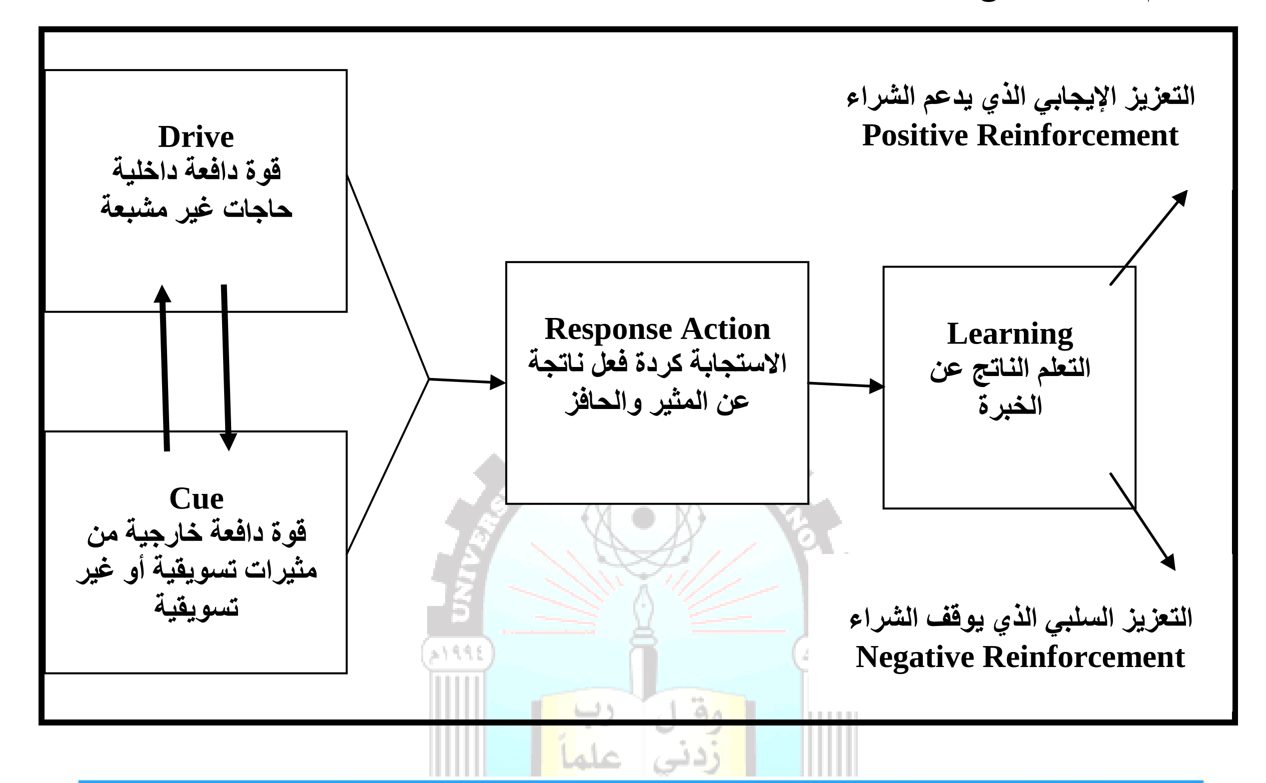


- ارسم شكلاً يوضح تفاعل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة .



تدريب رقم (2)

ارسم شكلا يوضح نظرية الاستجابة للمثيرات ؟



8.التعيينات

1.ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام العبارات التالية :

- إن البيئة التسويقية تتشكل من مجموعة من الأشخاص والعوامل التي تؤثر في المنظمة من الداخل .
- العوامل البيئية التي تؤثر في الأنشطة التسويقية من حيث موقعها من المنشأة تتكون من مجموعتين رئيسيتين عوامل بيئة داخلية وعوامل بيئة خارجية.
- نظام المعلومات التسويقي يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية.
- توفر السجلات و التقارير الداخلية للمنظمة العديد من البيانات المقدمة من العملاء و الموزعين.
- البنك الإحصائي هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات للحصول على معلومات ذات معنى من البيانات الموجودة .

- يرى بعض الناس أن نظام المعلومات التسويقية " SIM " ما هو إلا إمتداد منطقي لبحوث التسويق يعتمد على الحاسب الآلي،
- إذا كانت دراسة المستفيد في الأقطار المتقدمة ذات الموارد الوفيرة نسبيا ضرورية فان دراسته في الأقطار النامية ذات الموارد المحدودة أقل ضرورة.
- المشكلة الوحيدة عند دراسة سلوك المستهلكين أنه لايوجد نظرية أو نموذج غير موحد يمكننا الاعتماد عليه من أجل فهم كيف يشترى ولماذا يشترى الناس، وماهى الدوافع والرغبات الأكيدة التى تفسر سلوكهم.
- إن معرفة مديري التسويق للظروف المحيطة بالقرار الشرائي و الاستهلاكي يقل أهمية عن دراستهم للنماذج و النظريات التي قيلت بشأن تفسير سلوك و تصرفات المستهلكين.
- الحاجات الجمالية هي Cognitive needs

2. ناقش القضية التالية :

في اليمن يؤثر مستوى الدخل في مشتريات المستهلكين وأنماط حياته

9. هوامش الوحدة :

(1) (عزام، زكريا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الأردن : عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007 م ،ص، 69.)

(2) باعلوي، عبد الخالق أحمد ، مبادئ التسويق ،صنعاء : اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا . ص.50، 2009م.)

(3) باعلوي، عبدالخالق أحمد. مبادئ بحوث التسويق. الأمين للنشر والتوزيع صنعاء. 2007م. ص. 16

(4) المرجع السابق. ص. 18

(5) جبر، أحمد علي عبدالحميد ، طلعت أسعد ، التسويق: النظرية والتطبيق. القاهرة. مكتبة عين شمس. ص.98 - 99





التخطيط الإستراتيجي للخدمات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
1. المقدمة	**90**
1.1 التمهيد	90
2.1 أهداف الوحدة	91
3.1 أقسام الوحدة	91
4.1 القراءات المساعدة	92
5.1 الوسائط التعليمية المساندة	92
6.1 ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	92
2.التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات	**93**
3.المكانة الذهنية للخدمات	**104**
4. الخلاصة	**117**
5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**118**
6. إجابات التدريبات	**118**
7.التعيينات	**119**
8. هوامش الوحدة	**120**



1.المقدمة

1.1.التمهيد:

عزيزي الدارس ، لم يعد خافيا" على أحد ذلك الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة التسويق في رسم مستقبل المنظمة و تقرير مصيرها.

حتى أنك إن نظرت إلى الهيكل التنظيمي الإداري لأي منظمة مرموقة ستجد إدارة التسويق تقف في مكانها الطبيعي في الصف الإداري الأول و المستويات الإدارية العليا إلى جانب الإنتاج و التمويل و إدارة الموارد البشرية ....

إن هذه الأهمية الكبيرة و الاهتمام المتميز الذي بدأت إدارة التسويق تحظى به في المنظمات التي تطمح للأفضل و تسعى إليه لم يأتيا من الفراغ حيث إن الكوارث التي حلت بالمنظمات التي أهملت هذا الجانب من الإدارة خير دليل على ما سبق.

ما قيمة الإنتاج إن كان للتخزين فقط، و أي فائدة للتمويل الذي لن تقابله إيرادات تفي بالالتزامات المترتبة عليه، وأي مصدر لكل ذلك غير التسويق الذي يؤمن تصريفا" مدروسا" لمنتجات المنظمة .

إن ذاك التكامل المنطقي بين نواحي الإدارة المختلفة في أي منظمة هو السر الذي تخبئه المنظمات الناجحة و الإدارات المتميزة.

وكأي إدارة أخرى – إن لم يكن أكثر قليلا" – تحتاج إدارة التسويق للتخطيط كوظيفة رئيسية و أولى من مجموعتها التي تضم إضافة إليه التنظيم و التوجيه و الرقابة.

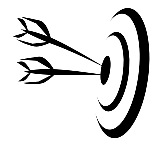
فالتخطيط هو " عملية تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة"وهو الجسر الذي يربط الحاضر بالمستقبل، الذي يقدم الركيزة الأساسية لانجاز الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر مجموعة متكاملة من الأنشطة المرتبطة بالإعداد للمستقبل من تنبؤ أو تحديد الأهداف أو وضع السياسات و صياغة الاستراتيجيات.

و لكي ندرك أهمية هذه الوظيفة لا بد أن نعلم بأن **التخطيط** يعتبر المحدد الأساسي لمدى النجاح في جميع الوظائف الإدارية الأخرى إلى حد كبير.

2.1. أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس ، مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الدراسية الرابعة ، وهي بعنوان " التخطيط الإستراتيجي للخدمات " ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن :

- تبين مفهوم التخطيط الإستراتيجي للخدمات .
- توضح أهمية التخطيط الإستراتيجي لتسويق للخدمات.
- تعرض أنواع استراتيجيات تسويق الخدمات.
- توضح خصائص إستراتيجية تسويق الخدمات.
- تبين معايير اختيار إستراتيجية التسويق المستهدف.
- توضح مراحل و إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- تطور إستراتيجية التسويق.
- تلم بأبعاد المكانة الذهنية للخدمات



3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس :

ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من قسمين هما :

- التخطيط الإستراتيجي لتسويق الخدمات.
- المكانة الذهنية للخدمات.



4.1. القراءات المساعدة:



عزيزي القارئ، إن المراجع الآتية تمثل قرءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة يرجى منك أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة .

- الضمور ،هاني حامد ، تسويق الخدمات (2004)، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ،ص.147-161.

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:



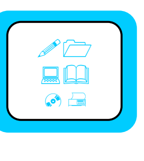
عزيزي الدارس ، لكي تحقق أهداف هذه الوحدة يجب عليك أن تقوم بالآتي :

- قراءة المادة العلمية الموجودة في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها
- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب
- الاطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص مفهوم تسويق الخدمات .

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:







- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسيةالتي تناولتها هذه الوحدة .
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات .

2.التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات

1.2. المفهوم:

يهدف التخطيط الاستراتيجي للتسويق إلى تحديد أهداف المنظمة و من ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة و القادرة على تحقيق هذه الأهداف.

حيث إنه باستخدام التخطيط الاستراتيجي تحدد الإدارة الأنشطة و الأعمال و الوظائف الواجب القيام بها من أجل توجيه المنظمة و نقلها من موقعها الحالي إلى الموقع الذي تطمح أن تبلغه في المستقبل.

بالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات و أداء الأعمال التي يمكن أن تؤثر في أداء المنظمة في الأجل الطويل ... "[1]

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتطلب دراية جميع أعضاء فريق التسويق في المنظمة بمكونات عملية التخطيط و مراحلها و النتائج المتوخاة منها و سبل تحقيقها.و هذا يتطلب :

- التعريف بأهمية التخطيط بصورة عامة و التخطيط الاستراتيجي للتسويق بصورة خاصة.
- التحقق من توفر الكم و النوع الملائم من كوادر إدارة التسويق و توضيح الاطار العام لعملهم و طرق التنسيق و الاتصال فيما بينهم.
- تأمين الموارد و المتطلبات الأساسية التي يبنى عليها التخطيط من مصادر معلومات و بيانات.
- تخصيص الاحتياجات و الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية اللازمة للبدء بنشاط تخطيطي مميز.

إن المنظمات المعاصرة في حاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي لأنشطتها التسويقية، هذه الحاجة التي تنبع من :

-ضرورة وجود تصور واضح لدى المنظمة عن حجم أعمالها و قيمة عملياتها خلال الفترة القادمة.

-ضرورة أن يتم تنويع أعمال و منتجات المنظمة بشكل منظم مخطط و مدروس.

-ضرورة وجود نظم متكاملة لدى المنظمات لتقييم أداء مصادر الإمداد لاحتياجاتها.

تذكر عزيزي الدارس، أنّ الخطة الإستراتيجية هي الخطه التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة إلى الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد.

عرف JEAN JEACQNES LAMBIN استراتيجية التسويق على أنها" ذلك البرنامج المتبني من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وبقيمة أكثر من المنافسين"

إسماعيل السيد عرف استراتيجية التسويق على أنها " خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف".

أو هي منطق التسويق الذي تأمل به المنظمة أن تحقق العلاقات المربحة. ومن خلال تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه، تحدد المنظمة أي العملاء تستخدمهم وكيف، وتعرف إجمالي السوق وبعد ذلك تقسمه إلى قطاعات أصغر وتختار منها الواعدة أكثر وتركز على خدمة العملاء.

تدريب (1)

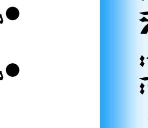
ضع تعريفاً لإستراتيجيات التسويق .

وضح أهمية التخطيط الإستراتيجي لخدمة بنك التضامن اليمني .

2 .1 .1. أهمية استراتيجيات تسويق للخدمات

يترتب على إعداد التخطيط الاستراتيجي الفعال حصول المنشأة على العديد من المزايا والفوائد تذكر أهمها في:

- مساعدة المنشأة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البداية المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر في عملها.
- تحقيق التوازن بين المنشأة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المنشأة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنشأة بالمقارنة بمنافسيها.



- مساعدة المنشأة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المنشأة من جهة أخرى.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

عزيزي القارئ، اذكر أنّ: تعتبر خطة التسويق الحياة و الموت بالنسبة للمشروع للوصول إلى أحسن الفرص المتاحة لمشروعك بطريقة مخططة.
يحتاج التسويق إلى إتباع أسلوب منهجي لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات التسويق و معرفة مميزات المنافس ووضع خطط التسويق مع التأكد من كيفية تطوير و تنفيذ خطط و استراتيجيات التسويق.

2 .1 .2. أنواع استراتيجيات تسويق الخدمات

أ. الإستراتيجيات القومية والاقليمية وإستراتيجيات السوق المحلية: تساعد هذه الإستراتيجية على تحديد هوية الخطة التسويقية هل هي قومية أم أنها مزيج من خطط على المستوى القومي والإقليمي والمحلي.

ب. الإستراتيجيات الموسمية: إن القرارات الإستراتيجية التي يجب التفكير فيها هي متى تقوم بالإعلان عن المنتج أو الترويج له أو تخزينه.

ج. نموذج(PORTIER) للإستراتيجيات العامة: يفترض PORTIER وجود ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تحقق من خلالها المنظمة ميزة تنافسية أكيدة

د. التكتيكات التنافسية: التكتيكات تلك الخطة الشغيلة أو التنفيذية، يمكن النظر إليها كحلقة وصل بين صياغة وتنفيد الإستراتيجية.

ه. إستراتيجية قيادة التكلفة: هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق.

و.إستراتيجية التمييز: من خلال البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص استثنائية مثل الأسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع.

ز.إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية في أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل في هذا الجزء، لإبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على المنظمة في حصة هذا الجزء، .مثلاً قيام شركة سيارات بالتركيز على إنتاج السيارات الصغيرة.

ح.استراتيجيات المزيج التسويقي: يمكن التعبير والتحكم في عناصر المزيج التسويقي(المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بما يخدم أهداف المنظمة.

ط.استراتيجيات للإنفاق: لتدعيم المبيعات الضعيفة والمنافذ والأسواق ذات المبيعات الأقل يتطلب هذا استثمارات مالية.

كما يمكن تصنيف الاستراتيجيات إلى: استراتيجيات المحيط الأزرق واستراتيجيات المحيط الأحمر، قاصداً باستراتيجيات المحيط الأزرق: الاستراتيجيات التي تحدد من خلال فتح مساحة غير معروفة مسبقاً، وخلق الطلب وفرص النمو المعرفي، وأما استراتيجيات المحيط الأحمر: هي الاستراتيجيات الموجودة اليوم، أي ضمن مساحة السوق المعروفة.

بالرغم من أن الظروف الاقتصادية تشير إلى الزيادة في الحاجة إلى المحيطات الزرقاء، فإن فرص النجاح ستكون أقل نظراً لزيادة الخطورة حيث يكمن الأمر في كيفية النجاح في المحيطات الزرقاء، فما هي مبادئ صياغة الإستراتيجية الناجحة وكيفية تنفيذها مع زيادة الفرص وتقليل المخاطر بالوقت ذاته؟

المبادئ الست التي تقود إلى الصياغة والتنفيذ الناجح لإستراتيجية المحيط الأزرق والمخاطر التي تعمل المبادئ لتخفيضها.

هي : جدول رقم (1)- المبادئ الستة اللازمة للتنفيذ الناجح لإستراتيجية المحيط الأزرق

مبادئ صياغة الإستراتيجية		عوامل الخطورة
إعادة بناء حدود السوق.	↓	مخاطر البحث.
التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام.	↓	مخاطر التخطيط.
الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي.	↓	المخاطر على الميزان الاقتصادي للشركة.
السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح.	↓	مخاطر نموذج العمل.

مبادئ تنفيذ الإستراتيجية		عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ
التغلب على العقبات المنظماتية الأساسية.	↓	المخاطر المنظماتية.
بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية.	↓	مخاطر الإدارة.

حيث يجب أن يلبي منحنى القيمة لشركة ما المعايير الثلاثة للإستراتيجية الجيدة للمحيط الأزرق، وهي: التركيز، التفرد والشعار المقنع الذي يخاطب السوق.

- لأنه إذا فقد التركيز فإن بنية التكاليف ستميل للارتفاع ويتعقد نموذج إدارة الأعمال فيها من حيث التطبيق والتنفيذ.
- و حين يفقد التفرد فإن إستراتيجية المنظمة ستميل إلى مبدأ (أنا أيضاً) دون أن تجد سبباً يجعلها تجد مكاناً منفرداً بالسوق.
- و حين يفقد الشعار المقنع الذي يخاطب المستهلكين فإنه ينساق ضمنياً أو يأخذ الشكل المثالي التقليدي للقيمة من أجل القيمة دون إمكانيات تجارية تذكر ودون قدرة على الإقناع.



تدريب (2)

كيف يمكن للمنظمة أن تجد الطرق المناسبة لزيادة الطلب الكلي على خدماتها ؟

2 .1 .3. خصائص إستراتيجية تسويق الخدمات

عزيزي القارئ، سنذكر هنا أهم خصائص استراتيجية تسويق الخدمات وهي كما يلي[2]:

- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق إستراتيجي يضبط بطلب السوق.
- استراتيجية التسويق سياسة إبداع وتغيير مستمر في المؤسسات ومنتجاتها سلع والخدمات.
- استراتيجية التسويق وسيلة التمييز التنافسي.
- التكامل والترابط مع جميع وظائف المنشأة.
- توقع ردود فعل المنافسين والإحباط ضدها.
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة وأهدافها الرئيسية.
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.

- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنشأة.
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

4.1.2. العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية السوق المستهدف

- موارد المنظمة: أي ما تملكه من موارد، فعند ما تكون محدودة الأفضل اعتماد إستراتيجية التركيز والعكس صحيح، أي امتلاك المنظمة لوفرة من الموارد يجعلها أكثر قدرة على اختيار استراتيجيات أخرى، مثل التسويق المتمايز.
- درجة تجانس المنتج: كلما زادت درجة تجانس المنتج التي تقدمها المنظمة ولم تكن بينها اختلافات واضحة بينها، كان الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق غير المتمايز، مثل: الحديد والفواكه، والعكس صحيح كلما كانت المنتجات التي تقدمها المنظمة مميزة ومختلفة في خصائصها وجودتها عن بعضها البعض، مثل: السيارات والكاميرات، كان أفضل إتباع استراتيجيات التسويق المتمايز.
- المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته: عندما تقدم المنظمة منتجاً جديداً فإنها تميل عادة في البداية للتركيز على أول نسخة أي أول شكل واحد منه، ومن ثم يكون من المفضل لها استخدام التسويق غير المتمايز أو التسويق المركز، أما عندما يصل المنتج إلى درجة النضوج عندها تبدأ المنظمة في لتحرك لاستخدام التسويق المتمايز.
- درجة تجانس السوق: إذا لاحظنا أن أذواق المشترين متشابهه وأنهم يشترون بنفس الكميات ولهم ردود أفعال متقاربة للجهود التسويقية الموجهة إليهم فان إستراتيجية التسويق غير المتمايز تكون الأنسب، والعكس حيث يفضل استخدام التسويق المتمايز كلما انخفضت درجة تجانس السوق المستهدف.
- إستراتيجية التسويق التي يستخدمها المنافسون: عندما يستخدم المنافسون التسويق المتمايز أو المركز يكون اتباع المنظمة للتسويق غير المتمايز اقرب إلى الانتحار. والعكس غير صحيح، حيث يساهم اتباع المنافسين للتسويق غير المتمايز في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة نسبية إذا قامت المنظمة باستخدام التسويق المتمايز أو المركز

2.2. مراحل و إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يمر التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمجموعة من المراحل التي لا بد من ربطها بالبيئة التنظيمية للمنظمة حتى تكون قابلة للتطبيق و هذه المراحل هي :

2.2. 1. تحديد مهمة المنظمة

توصف مهمة المنظمة بأنها تسجيل لغرض المنظمة يتشكل منذ بداية إنشاء المنظمة كإطار عام لعملها و إعلان عن سبب وجودها في مجال الأعمال و تعتبر بمثابة إعلام عن الاتجاه ،و بالتالي يعتبر تحديد مهمة المنظمة أساسيا" لتحديد الأهداف و بناء و تكوين الاستراتيجيات .

إن تحديد مهمة المنظمة يجب أن يتم بشكل دقيق يعكس الرؤية طويلة الأجل الخاصة بها في صورة ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل .

لذلك فإن مهمة المنظمة لا بد أن تعرف المنظمة و ما تصبو إليه، كما يجب أن تكون مرنة غير جامدة، واضحة تميز المنظمة بذاتها عن باقي المنظمات و تصلح كإطار عما لتقييم الأنشطة الحالية و المستقبلية.

2.2. 2. تحديد و وضع الأهداف:

تعتبر الأهداف نتائج محددة تسعى المنظمة لتحقيقها من أجل أنجاز مهمتها. أي إن أهداف المنظمة لا بد أن تكون انعكاسا" لمهمتها، و نظرا" لكونها تحدد أولويات المنظمة فهي تقدم أساسا" للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.

لا بد أن تكون الأهداف واضحة يمكن قياسها معبر عنها بشكل كمي - إن أمكن – و يجب أن تكون مرتبة تبعا" لأولوياتها و أهميتها النسبية مع الأخذ بالاعتبار عاملين أساسيين

-عدم وجود تعارض بين الأهداف : بمعنى أن تكون الأهداف متجانسة منسجمة فيما بينها و أن لا يؤثر هدف على آخر.

-تسلسل إمكانية تحقيق الأهداف : بمعنى أن تكون الأهداف محددة ليس فقط حسب أهميتها و إنما أيضا" حسب إمكانية التحقيق ...

2 .2 .3. تحليل إمكانيات المنظمة

و هو ما يطلق عليه البعض مصطلح "المراجعة الداخلية" التي تعتبر خطوة أساسية و هامة على طريق إعداد و تطوير حالة تحليلية لسياسة المنظمة.و تهدف إلى دراسة و تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة و إمكانياتها و مواردها الداخلية من أجل تحديد أهم نواحي القوة في المنظمة و القطاعات التي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل و أيضا" أبرز نواحي الضعف التي يجب العمل على تلافيها و معالجتها ،و بالتالي تحويل الجهود نحو المجالات الأكثر فائدة و مناسبة و ريعية للمنظمة.

و من العناصر التي يجب تحليلها في هذه المرحلة : الموارد المالية و البشرية و التكنولوجية إضافة إلى أنظمة الإنتاج.

2 .2 .4. دراسة و تحليل البيئة الخارجية

و تتضمن هذه المرحلة تعريف و تحليل مجموعة من العناصر الأساسية (اقتصادية – اجتماعية – سياسية – تكنولوجية – اتجاهات المنافسة ...)، هذه العناصر التي تخرج عن نطاق تحكم و سيطرة الإدارة.

و ذلك بهدف تحديد الفرص **التسويقية** التي يمكن استغلالها لتدعيم المركز السوقي و التنافسي للمنظمة، و تحديد التهديدات التي تواجه منتجات المنظمة في الأسواق المختلفة من أجل إعداد الخطط الكفيلة بمواجهتها و التغلب عليها.

2 .2 .5. تخطيط الوظائف

و يتم في هذه المرحلة تحديد الأنشطة و الأعمال الكفيلة بتحقيق الأهداف و تنظيمها ضمن أقسام وظيفية مختلفة في إطار الهيكل التنظيمي العام للمنظمة و الخاص لإدارة التسويق.

2 .2 .6. تحديد إستراتيجية المنظمة

حيث تعبر الاستراتيجيات عن الوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تكتسب أهمية كبيرة نتيجة محدودية موارد المنظمة، الأمر الذي يجعل قراراتها الإستراتيجية بشكل عام و الإستراتيجية **التسويقية** بشكل خاص لا بد أن تعمل على التخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية و تخصيص مواردها لأنشطة أخرى أكثر أهمية.

إن أغلب المنظمات قد لا يكون في مقدورها توفير الموارد و الجهود اللازمة إلا لتنفيذ عدد محدود من الاستراتيجيات في وقت معين، كما أنها غير ملزمة بالتغيير المستمر في استراتيجياتها فقد يكون البقاء على الوضع الحالي للمنظمة هو الحل الأمثل في الوقت الحالي.

و من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة إتباعها في مجال التسويق :

- اختراق السوق :

تستخدم هذه الإستراتيجية من أجل البحث عن فرص جديدة للمنتجات الحالية في الأسواق الحالية لها معتمدة على طرق مختلفة كجذب المستهلكين الجدد أو تحفيز المستهلكين الحاليين على زيادة مشترياتهم من منتجاتها.

- تنمية السوق :

تسعى المنظمة إلى تطوير أسواق منتجاتها بالدخول إلى أسواق جديدة.

- تطوير و تنمية المنتج :

يكون العمل متركزا" هنا على المنتجات الحالية بهدف زيادة مستوى جودتها أو التنوع في المواصفات المنتجة لتلائم مختلف شرائح المستهلكين.

- التنويع:

و تهدف إلى جذب مستهلكين جدد و تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة نتيجة انهيار الطلب على إحدى منتجاتها، وتعني إضافة منتجات جديدة مماثلة للمنتجات الحالية أو مختلفة عنها.

و للتنويع عدة أشكال منها المركز ،الشامل أو المتكرر، الأفقي...

- التكامل :

و تتعلق هذه الإستراتيجية بمنافذ التوريد و التوزيع مع تمييز نوعين للتكامل تبعا" لذلك هما :

a. تكامل أمامي : يهدف إلى السيطرة على منافذ التوزيع و قنواته .

b. تكامل خلفي : يهدف إلى السيطرة على الموردين بهدف ضمان استمرارية تدفق المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج.

7.2.2. تحديد الإستراتيجية التسويقية

إن تحديد و اختيار إستراتيجية المنظمة في مجال التسويق يجب أن يتصف بالدقة و الموضوعية و يجب أن تساهم الإستراتيجية المختارة في الأهداف التي تسعى إليها إدارة التسويق و المنظمة معا" على اعتبار التكامل بينهما.

هناك من يضيف خطوات أخرى إلى هذه الخطوات كمرحلتي تنفيذ الإستراتيجية المختارة و الرقابة على الإستراتيجية .

عزيزي الدارس، لا بد أن نتذكر أن التخطيط الإستراتيجي التسويقي خطوة رئيسية و هامة على طريق النمو و الازدهار لأي منظمة و وظيفة أساسية لا يمكن تجاهلها إلا إن كانت المنظمة ترغب في دخول السوق مكفّنة بقراراتها العشوائية.

وتذكر أن استراتيجيات التسويق هي :

- هي الخطه التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد.
- هي العملية التي تسمح للمنشأة أن تشغل مصادرها المحدودة في فرص مناسبة لزيادة المبيعات وللوصول إلى ميزات تنافسية



أسئلة التقويم الذاتي(2)

اذكر مراحل وإجراءات التخطيط الإستراتيجي.

2 .3. تطوير إستراتيجية التسويق

إن تطوير إستراتيجية التسويق تتم من خلال :

أولاً: تجزئة السوق Market Segmentation

ثانياً: المزيج التسويقي: Marketing Mix

2 .3 .1. تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف

2 .3 .1 .1. مفهوم تجزئة السوق:

" الأسواق التي تتضمن في أجزائها أكثر من مشترٍ ويختلفون فيما بينهم من حيث الاحتياجات، الموارد، المواقف في الشراء، التجارب التسويقية، وأي من هذه المتغيرات يمكن أن تستخدم بعملية تجزئة السوق ".

2. 3. 1. 2. متطلبات تجزئة السوق:

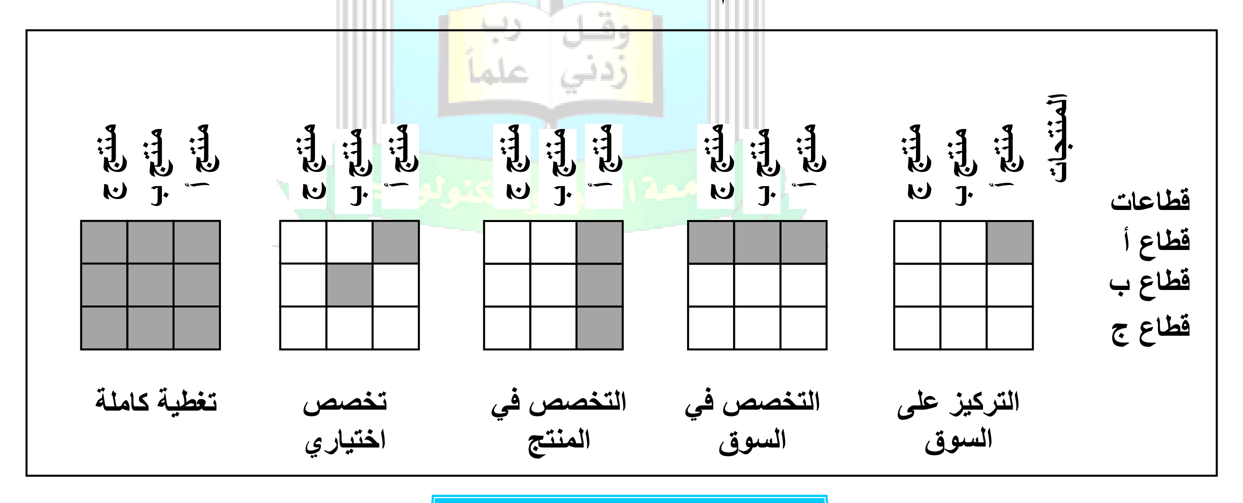
إن تكون السوق قابلة للقياس، كبيرة ومربحة، إمكانية الوصول، تمايز (تنوع) السوق، فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق، وأن يكون قابلاً للتطبيق وعملياً عند التنفيذ.

2. 3. 1. 3. السوق المستهدف: وهناك خمسة نماذج في اختيار السوق

- التركيز على جزء من السوق. Volkswagen (small cars)
- اختيار تخصصي.
- تخصص في المنتج. Producing Microscope
- تخصص في السوق.
- تغطية شاملة للسوق. IBM, G.M

والشكل التالي يوضح مثال لمصفوفة اختيار السوق المستهدف حسب النماذج الخمسة المذكورة

شكل رقم (1) – مصفوفة اختيار السوق المستهدف



أسئلة التقويم الذاتي(3)

لرسم وصياغة إستراتيجية التسويق تتخذ العديد من القرارات .لا بد أن تتوفر في هذه القرارات مجموعة من الخصائص أذكرها .



4.2. تعديل المزيج التسويقي للخدمات

إن المزيج التسويقي للخدمات الذي تتبناه مؤسسة ما قد يتنوع بالطبع حسب الظروف المحيطة (مستوى الطلب، عمر الخدمة المعروضة)، إن عناصر المزيج التسويقي يمكن تعديلها وتكييفها حسب التغيرات السوقية والحاجات، وهناك عملية تبادلية بين عناصر المزيج التسويقي، فالقرار لا يمكن اتخاذه على أحد العناصر بدون اعتبار لتأثيره على العناصر الأخرى .

أن عناصر المزيج التسويقي للخدمات ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تأثير متبادل، وهو ما يستلزم ضرورة أن تكون معززة لبعضها في إحداث أفضل مطابقة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الخدمية .

3. المكانة الذهنية للخدمات

المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متآلفة (Constellation)من المكافأة النفسية Rewards Psychologicalالتي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

فالمكانة الذهنية هي أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي. و الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.وبدون معرفة المزايا والخصائص الخدمية التي تثير اهتمام ورغبة المستفيد وتدفعه إلى شرائها، فإن من الصعب حقاً على مديري التسويق تطوير إستراتيجية تنافسية ملائمة لمؤسساتهم وخدماتهم وأصعب منه تقييم أداء هذه الخدمات في السوق .

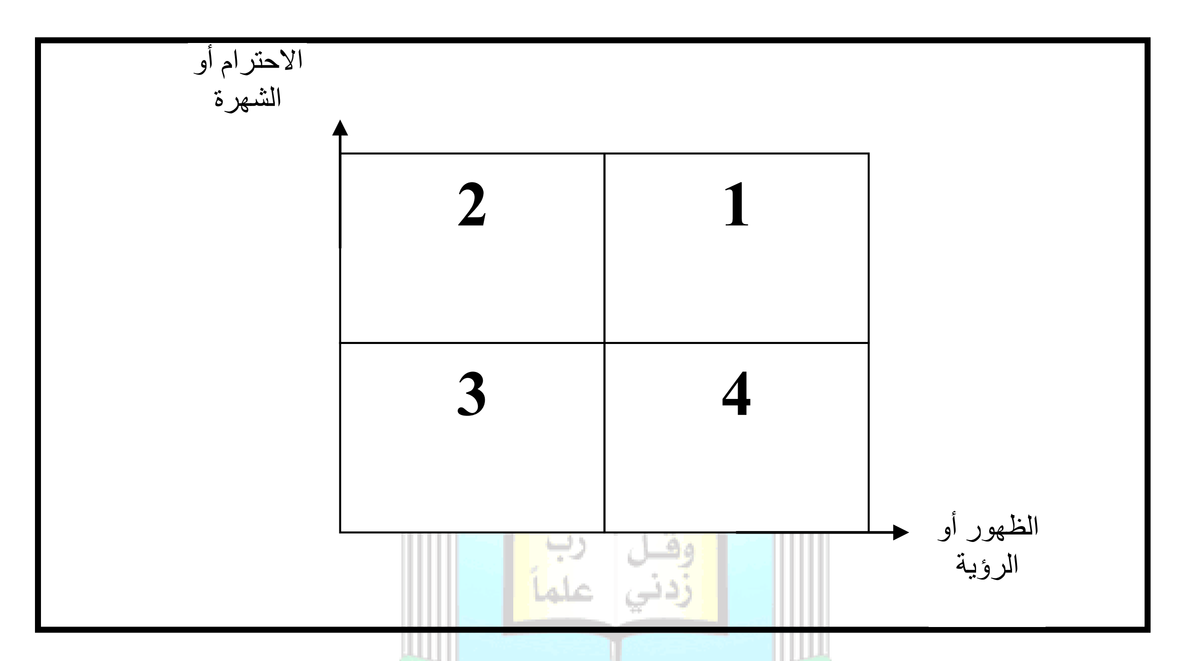
3. 1. قياس المكانة الذهنية الحالية للمنظمة

إن المقصود بقياس المكانة الذهنية الحالية للمنظمة هو معرفة الكيفية التي يدرك بها المستهلكون المنظمة الخدمية مقارنة مع المنافسين الرئيسين، والصورة الذهنية هي مجموعة المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يحملها الفرد عن الشيء وبالتالي فالصورة الذهنية هي مجموعة معتقدات التي قد يحملها الفرد أو الأفراد عن المنظمة مع اختلاف الأهمية النسبية للمعتقدات التي يحملونها فيما بينهم، مما قد ينتج عنه سلوك مختلف في نهاية الأمر .

3. 2. قياس الصورة الذهنية

تتمثل الخطوة الأولى في تقييم الصورة الذهنية في بحث الصورة الذهنية الحالية للمنظمة لدى الجماهير العامة الرئيسية . والشكل التالي يظهر(افتراضا) نتائج قياس الصور الذهنية المتعلقة بخمس شركات تقدم خدمة الاتصالات في اليمن، وذلك باستخدام بعدين هما المعرفة والاحترام .

شكل رقم (2) – وسائل تقييم الصورة الذهنية أ- مساحة الصورة الذهنية الخاصة بالظهور والتفصيل



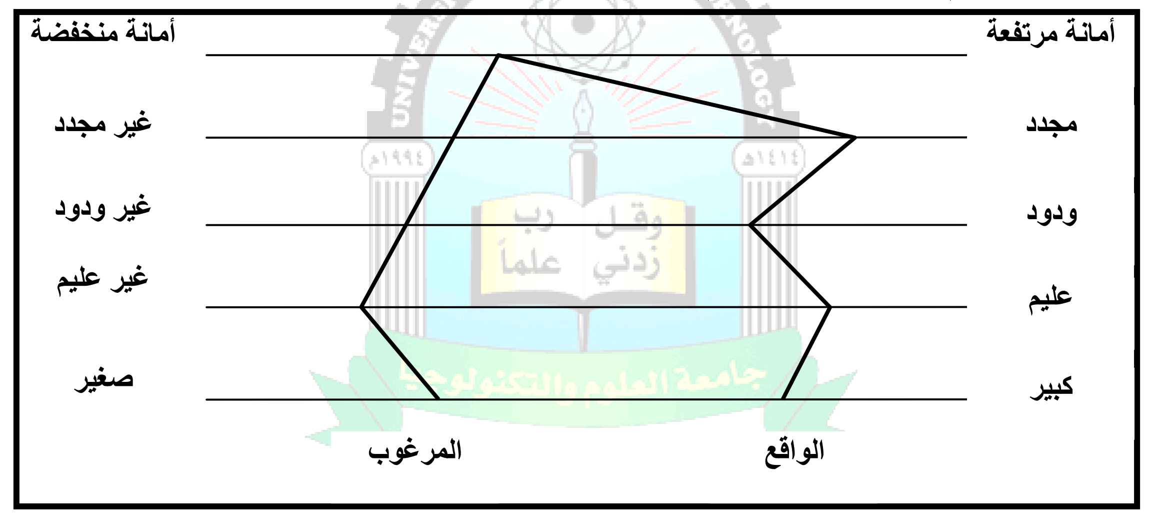
ومن الشكل يبدو أن المنظمة رقم (1) في أفضل مركز من حيث إنها ذات معرفة أعلى ووضوح وتتمتع بأعلى سمعة (أكثر احتراماً)، أما المنظمة الثانية فإنها برغم أنها محترمة إلى حد كبير إلاّ أنها أقل معرفة من جانب الجمهور العام ،لذا فإنها تحتاج إلى زيادة معدل ظهورها . وأما المنظمة الثالثة فإنها أقل احتراماً وتقديراً من جانب جمهورها ولا يعلم بها عدد كبير من الناس، ويجب على هذه المنظمة أن تبقي على مظهرها هذا وتعمل على تحسين نوعيتها، وستتحرك المنظمة الثالثة إلى المربع الثاني إذا كان ذلك فعالاً لأنه عند أي نقطة فيه ستسعى المنظمة إلى الحصول على دعاية أكبر.

وبالنسبة للشركة الرابعة فإنها ذات أسوأ مركز، إذ ينظر اليها على أنها مقدم ضعيف للخدمة ويعلم ذلك كل فرد، ولعل أفضل تصرف تقوم به هذه المنظمة هو أن تخفض معدل ظهورها (أي أن تنتقل إلى المربع رقم (3)) ثم تخطط للتحرك أخيرا إلى المربعين الأول والثاني وهذا يقتضي عدة

سنوات، فإذا لم تستطيع المنظمة تحقيق ذلك فإن المركز المبدئي للشركة في مساحة الظهور والتفضيل سيحدد النوع الأساسي من الإستراتيجية التي تحتاج اليها .

ويعد تدرج تفرقة الألفاظ من أهم الوسائل الرئيسية المستخدمة لقياس المحتوى التفصيلي للصورة الذهنية، وتتضمن هذه الوسيلة وضع قائمة مناسبة بالخصائص التي تصف الشيء ويطلب من الأشخاص أن يضعوا علامة على المستويات التي تتوافق و مشاعرهم نحو درجة توافر هذه الخصائص في هذا الشيء، بعد ذلك يتم حساب متوسط الاستجابات بالنسبة لكل تدرج ويمثل ذلك بنقطة، وبربط النقط المحددة على مختلف التدرجات يتكون شكل الصورة الذهنية الخاصة بالشيء أو الموضوع أو المنظمة، وهنا تجد المنظمة أن صورتها الذهنية كما هو موضح بالخط المجسم في الشكل التالي وينظر إلى المنظمة هنا على أنها ذات أمانة مرتفعة ولكن لا تعتبر مجددة أو محبة للمساعدة أو ذات معرفة أو كبيرة الحجم كما في الشكل التالي :

شكل رقم (3) – وسائل تقييم الصورة الذهنية – ب – مساحة محتوى الصورة الذهنية



تستدعي الخطوة الثانية لتعظيم الصورة الذهنية أن تقوم المنظمة بتحديد أو تعريف الصورة الذهنية التي تحبها لنفسها، وهنا لا يجب على المنظمة أن تهدف إلى تحقيق المستحيل، ومثال ذلك أن تصر المنظمة على أن تكون أكثر تجديداً ووداً وعلماً وأكبر حجما . إنما الآن تقوم المنظمة بوضع خطة تسويقية لتحويل صورتها الذهنية الحقيقية إلى الصورة الذهنية التي ترغب فيها، فعلى افتراض أنها تقوم بوضع معظم تركيزها على زيادة شهرتها بأنها شركة ذات معرفة كبيرة في مجال تقديم الخدمة فإن الخطوة الرئيسية لهذا التصرف أو العمل تتمثل في استخدام مستشارين أفضل، فإذا كان لدى المنظمة مستشارون على قدر عال من المعرفة والعلم ولكنهم أقل معرفة لدى الجمهور،

فإنها تحتاج إلى مزيد من الإفصاح أو التعرف والإظهار بالنسبة لهم، كأن تشجعهم على الانضمام إلى اتحادات التجارة والأعمال وإصدار التصريحات وإعطاء الأحاديث وكتابة المقالات والبحوث وعقد الحلقات الدراسية العامة عن الموضوعات الجديدة الهامة .

كما يجب على المنظمة أن تعيد بحث ودراسة جماهيرها بصورة دورية لكي ترى ما إذا كانت أنشطتها تؤدي إلى تحسين صورتها الذهنية لدى جماهيرها من عدمه، وعموماً فإن تعديل الصورة الذهنية للشركة لا يمكن أن يتم خلال فترة قصيرة بسبب الموارد المحدودة ورسوخ الصور الذهنية لدى الجماهير العامة، فإذا لم تحقق المنشأة أي تقدم في هذا المجال فإن ذلك يرجع إما إلى قصور مواردها أو اتصالاتها .

3.3. مقياس الأبعاد المتعددة في قياس الصورة الذهنية للمنظمة

هنا يتم مقارنة إدراك المستهلكين لصور عدد من المنظمات الخدمية طبقاً لذلك المقياس ذي الأبعاد المتعددة، ومن خلال تطبيق هذا المقياس يمكننا الحصول على تمثيل مرئي للتشابه أو الاختلاف بين صور المنظمات الخدمية التي خضعت للقياس وذلك من خلال خريطة الإدراك وهي موضحة بالشكل التالي :

شكل رقم (4) – خريطة الإدراك لتسعة فنادق باستخدام مقياس الأبعاد المتعددة [3]

وكما يتضح من الشكل السابق أن هذه الخريطة توضح إدراكات المستفيدين للتشابه والاختلاف بين تسعة فنادق، وحتى يمكن الحصول على النتائج، فإنه يتم أولاً قياس التشابه بين هذه الفنادق كما يدركها المستفيد وذلك من خلال المقارنات الزوجية بين كل فندق وباقي الفنادق في كل مرة، أي القيام بإجراء 36 مقارنة (9×8/2=36)، ثم يقوم المستقصى منه من المستفيدين بتقييم كل فندق على مقياس مكون من نقاط متدرجة على أساس درجة التشابه بين كل زوج من المقارنات السابقة، وذلك فيما يتعلق بعدد من الصفات أو المتغيرات التي تمثل صورة الفندق، وفي ضوء إجابات المستقصى منهم يتم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها في جهاز الحاسوب لمعالجتها من خلال عدة برامج جاهزة مثل برنامج MDS الذي سيحدد الوضع النسبي لكل فندق من الفنادق التسعة على الخريطة الإدراكية، وهذا سيترتب عليه الحصول على خريطة موقع عليها أوضاع الفنادق، حيث تُفسر على أساس المسافة بين موقع كل فندق وغيره من الفنادق التي تعكس درجة التشابه أو الاختلاف .

ويلاحظ أنه تم تحديد درجة التشابه بين الفنادق التسعة على أساس بعدين رئيسين هما الجودة ودرجة الملاءمة لموقع الفندق من المراكز التجارية، وبالنظر إلى مخرجات التحليل كما ورد في الخريطة يمكن القول إن هناك تشابها بين كل من الفندق (د) والفندق (و) من حيث الجودة وهي على ما يبدو مرتفعة، وبالمثل هناك انطباع لدى المستفيدين بأن الفندق (ر)يشابه الفندق (م) من حيث درجة الملاءمة في الموقع، أما الفنادق (ج)، (أ)، (هـ)فهي فنادق تتشابه لتوسطها المجموعتين السابقتين أما الفندق (ع) فإنه يتميز عن الفنادق الثمانية الأخرى بالجودة المنخفضة وعدم ملاءمة الموقع .

4.3. تحديد المكانة الذهنية للمنظمة

يمكن تعريف عملية تحديد المكانة الذهنية بأنها العمل الذي يتضمن تصميم الصورة الذهنية للمنظمة وتقييم عروضها بشكل يجعل العملاء تتفهم وتقدر ما تقوم به المنظمة نسبة إلى منافسيها ويعتمد تحديد المكانة للمنظمة بشكل رئيسي على القيام بتحليل القطاعات السوقية التي تخدمها المنظمة وتحليل المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة .

ويمكن أن يكون للمنظمة الواحدة مكانات ذهنية مختلفة ومتباينة في الأجزاء السوقية المختلفة .

وتتضمن عملية تحديد المكانة الذهنية :

- خلق تمايز حقيقي
- إيصال هذه الصورة الذهنية المتميزة للمستفيدين .

ويرى كل من Ries & Trout بأن عملية تحديد المكانة الذهنية هي عبارة عن تمرين خلاق يتم تطبيقه بالنسبة للمنظمة أو المنتج وقد اقترحا الاستراتيجيات الثلاث التالية :

أ.إبراز نقاط القوة الموجودة لديك والاستثمار في نقاط الضعف التي لديك من أجل تحسينها، كأن تتبنى المنظمة إستراتيجية " نحن نبذل قصارى جهدنا " أو " نحن نحاول أن نكون رقم (1) في خدماتنا "

ب.ابتكار خدمات جديدة أو ربما طرق جديدة في الخدمة من أجل إشباع رغبة جديدة لدى المستفيد أو اجتذاب مستهلكين جدد وبالتالي قطاع سوقي جديد .

ج.إعادة تحديد المكانة الذهنية : وذلك بهدف اعتلاء واحدة من المنصات الثلاث التالية :

- منصة قائد السوق : ويمكن للمنظمة اعتلاء هذه المنصة أو تحسين مركزها القيادي في السوق إذا توفرت الظروف التالية
  - الخدمة / الخدمات التي تقدمها ممتازة .
  - المنظمة تحظى بالتقدير
  - نظام التوزيع في المنظمة عالي الجودة .
  - للمنظمة مصادر متعددة وكثيرة .
  - المنافسة ضعيفة
- منصة المتحدي : في حال لم تكن المنظمة في مركز القائد، وكانت المنظمة التي تحتل مركز القائد منظمة هائلة ولديها مزايا تضمن لها البقاء ولمدة طويلة في السوق في هذه الحالة توجد ثلاث خيارات أمام المنظمة منها : عدم التخلي عن مركزها الحالي في السوق وبالعكس عليها أن تتحدى المنظمة القائد وباقي المنظمات التي تعمل في نفس القطاع مثلاً أن يحاول بنك التضامن إظهار نفسه كمتحد للبنوك الأخرى العاملة في اليمن وذلك لإثبات أن طريقته التسويقية ستنجح على المدى الطويل .

-والخيار الثاني أمام المنظمة هو أن تلعب دور التابع، ويرجع تبني هذا الخيار لعدة أسباب منها : أن هذا الخيار يُعد خياراً جيداً في حالة أن المنظمة القائدة قوية جداً ولديها موارد ضخمة تجعل من الصعب على المنظمة أن تلعب دور المتحدي وكما يقول المثل اليمني " مغالبة الغالب نقصان في العقل " والسبب الثاني : يتمثل في إمكانية المنظمة التابعة من توفير المال والوقت والجهد من خلال تجنب تبني منصة التحدي .

•منصة القيادي في جزء من السوق : هنا تسعى المنظمة التابعة لإشباع حاجات أو رغبات مجموعة من العملاء الذين لم تشبع حاجاتهم أو رغباتهم كأن تسعى إحدى الجامعات اليمنية إلى التخصص فقط في مجال الطب البديل وبذلك تخدم فقط أولئك المهتمين بهذا النوع من العروض .

ومن الإستراتيجيات التي يمكن لقائد السوق إتباعها موضحة في الشكل التالي :

شكل رقم (5) استراتيجيات قائد السوق



ويتضح من الشكل السابق أنه أمام قائد السوق ثلاث خيارات إستراتيجية يمكنه الاختيار منها طبقا للعديد من المعايير، ويتضح من الشكل السابق أن من الإستراتيجيات التي يمكن للقائد إتباعها إستراتيجية زيادة حجم السوق الكلي وعن ذلك عن طريق :

-البحث عن مستخدمين جدد من خلال إتباع ثلاث استراتيجيات فرعية وهي :

- إستراتيجية اختراق السوق
- إستراتيجية الأسواق الجديدة
- إستراتيجية التوسع الجغرافي

ومن الممكن زيادة حجم السوق الكلي عن طريق قيام المنظمة -قائد السوق – باكتشاف استخدامات جديدة لخدماتها فعلى سبيل المثال يمكن تحويل مراكز العلاج الفيزيائي إلى مراكز تخسيس والعكس يالعكس .

ويتضح من الشكل السابق وجود إستراتيجية حماية الحصة السوقية، ويمكن حماية الحصة السوقية عن طريق القاعدة العسكرية القائلة بأن الهجوم أفضل وسيلة للدفاع وذلك عن طريق المبادرة ومجارات التطور واستغلال نقاط ضعف المنافسين، أو على المنظمة القائد إتباع سياسة "Plug holes" أي إخفاء نقاط الضعف حتى لا يتسنى للمنظمات المنافسة التابعة أو القيادية أن تستغل جزءاً من السوق .

وكما يتضح من الشكل السابق أن الإستراتيجية الثالثة والممكن إتباعها من قبل المنظمة القائد هي زيادة الحصة السوقية إذ على المنظمة القائد أن تزيد من حصتها السوقية حتى لو كان حجم السوق الكلي ثابتاً وذلك إما عن طريق تقديم خدمات بسعر أرخص فهناك على سبيل المثال هناك عيادات تفتح في الصباح للطبقة الغنية وتفتح في المساء للطبقة الفقيرة وهكذا .

5.3. إعادة تحديد المكانة الذهنية

إن المنظمة تسعى لإعادة تحديد مكانتها الذهنية لتحافظ على موقعها في السوق، وذلك إذا ما تغير السوق وأدركت المنظمة هذا التغير، والحاجة إلى إعادة تحديد المكانة الذهنية قد توجد لدى المنظمات التي تحتل مركز قائد السوق والمنظمات التي تحتل مركز المتحدي والمنظمات التي تحتل مركز القائد في جزء من السوق وكل المنظمات التي فقدت الاتصال مع عملائها في السوق، والمهم في الأمر أن إعادة تحديد المكانة الذهنية لا يتم إلاّ في ضوء حاجة المنظمة لذلك فإذا لم يكن هناك حاجة لذلك فلا داعي للقيام بإعادة تحديد المكانة الذهنية.

6.3. أثر تحديد المكانة الذهنية على تصميم المزيج التسويقي

إذا ما تبنت المنظمة مكانة ذهنية ذات جودة عالية فإنه يجب أن توفر :

- عروضاً ذات جودة عالية
- وأن تكون أسعارها معتدلة أو مقبولة
- وأن تكون التسهيلات التي تقدمها ذات جودة عالية .
- وأن تستخدم الوسائل الترويجية الأفضل
- وفي نفس الوقت تتأثر المكانة الذهنية ذات الجودة العالية بأشياء صغيرة كأن يكون هندامُ المسئولين عن خدمة العملاء غير مناسب أو أن مكان تقديم الخدمة مثل البنوك أو المستشفيات غير نظيف .

حالة عملية - ويلس فارجو

لدى تركيزها على خدمة أكثر عملائها قيمة، قامت شركة ويلس فارجو بتجميع كافة معلومات وتطبيقات العملاء معا في مكان واحد بحيث يستطيع مندوبو المبيعات وخدمة العملاء توفير خاصية التسوق دفعة واحدة لكافة الخدمات والتعاملات البنكية. سارعت هذه المنظمة بعد ذلك إلى استغلال البنية الأساسية التي أنشأتها لهذا الغرض لتوفير الخاصية لكافة عملائها على الويب. وتعد الخدمات البنكية التي تقدمها شركة ويلس فارجو على الإنترنت أسرع عملياتها التجارية نموا.

و تتباهى شركة ويلس فارجو الكائن مقرها في سان فرانسيسكو بريادتها في مجال خدمة العملاء. ففي 1988، كانت من أولى الشركات التي أقدمت على توفير الخدمات البنكية لعملائها من خلال الهاتف وعلى مدار الأربعة وعشرين ساعة. وفي سبتمبر 1989، قدم البنك خاصية الخدمة المضمونة التي تنتهي في غضون خمسة دقائق أو اقل وذلك في البنوك التابعة له. كما أنه في عام 1989 كانت ويلس فارجو قد حاولت وضع تصور لاحتياجات العملاء لإضافة مزيد من الراحة بتمكينهم من الوصول إلى حساباتهم من خلال البرامج المملوكة ملكية خاصة لويلس فارجو والخدمة المباشرة لبريدها. لكن بعد ست سنوات لم يقدم سوى 20 ألفاً من عملاء البنك على استخدام هذه الخدمة، وكجزء من إستراتيجيتها الرامية إلى التركيز على راحة العميل تؤمن ويلس فارجو بخاصية التسوق دفعة واحة. وفي 1990 قدمت المنظمة الخدمات البنكية في كبرى المتاجر، ومع نهاية عام 1997، تواجدت الخدمة فيما يقرب من نصف الفروع التابعة للشركة، البالغ عددها 1918 فرعاً، وفي كبرى المتاجر وبعض المواقع الأخرى. ومن وجهة نظر ويلس فارجو فإن هذه الخطوة تتماشى و إستراتيجيتها الحالية الرامية إلى تزويد العملاء بعدة مواقع تتيح لهم إجراء الخدمات البنكية مع توفير المزيد من الخدمات الأخرى في نفس الموقع. ومنذ عام 1991، كانت جميع أجهزة الصراف الآلي التابعة لويلس فارجو توفر التعليمات المكتوبة بلغة برايل (للمكفوفين). و في عام 1993، انشغل دادلي نيج الذي راس مجموعة الاستثمار والمدخرات في ويلس فارجو بالبحث عن حل لمشكلة خدمة العملاء، حيث كان يسعى لتصميم منتجات وخدمات من شانها إنشاء وصيانة علاقات مع اكثر عملاء البنك قيمة. لكن لم يكن هناك طريقة تسمح بخدمة العملاء عبر الهاتف والحصول في نفس الوقت على صورة عن العلاقة الاجتماعية لكل عميل مع البنك، وكان جميع حسابات العملاء يتم تنظيمها بواسطة أرقام الحسابات فضلا عن صيانة كل حساب من تلك الحسابات في نظام منفصل خاص به. أما الحسابات المصرفية والمدخرات فكان يتم

مباشرتها في نظام واحد في حين يتم تتبع الأرصدة المتبادلة في نظام أخر مختلف. ولذلك وكلما اتصل أحد العملاء بالبنك لنقل الأرصدة أو الحصول على معلومات عن الرصيد المتبقي في حسابه كان مندوب خدمة العملاء يضطر إلى سؤال العميل عن أرقام حساباته ثم الوصول إلى عدة نظم مختلفة لإنهاء طلباته. إلا انه وفي نفس العام، حضر فريق صغير ضم مديري الأقسام الإدارية والتكنولوجية ورشة عمل استضافها خبير التقنية الشهير جون دونوفان، وفي هذه الورشة تعلم الحاضرون كيفية استخدام احدث الطرق الفنية لتطوير مجموعة من التطبيقات المعقدة في أسرع وقت ممكن، وكان الجميع يبحث عن مشروع يتسنى توظيفه لتجريب هذه المفاهيم الحديثة. وقد عرض أريك كاستين أن يتولى مهمة تصميم وتطبيق نظام متكامل لعلاقات العملاء، كان هذا النظام سيقوم بتجميع معلومات العملاء من عدة تطبيقات مختلفة مع دمج تلك المعلومات في موضع واحد يستطيع فرد واحد من مندوبي خدمة العملاء مساعدة العميل في أية عملية تجارية يحتاجها. وتم تشكيل فريق عمل بقيادة كاستين لإنشاء هذا المشروع وقد قرر فريق العمل التركيز على اكثر العملاء قيمة لقسم الاستثمارات والمدخرات الذي يرأسه دادلي نيج، وكان لهؤلاء العملاء العديد من الحسابات وعدد من العلاقات المختلفة بويلس فارجو وكانوا يرغبون في معاملتهم كعملاء لا كأرقام حسابات. وقد تم تطوير ونشر المرحلة التجريبية من نظام علاقات العملاء في ثلاثة اشهر فقط. إلا أن التشغيل الفعلي للنظام بدأ في ديسيمبر 1993، وتولى تشغيله عشرون وكيلا تركزوا جميعهم في مكتب كونكورد التابع لويلس فارجو بولاية كالفورنيا. ولأول مرة اصبح باستطاعة وكلاء الخدمة مساعدة العملاء بسهولة في تنفيذ العمليات التجارية التي تغطي معظم حساباتهم في السندات المالية الخاصة بهم. وقد شعر الوكلاء بسعادة بالغة من هذا النظام الحديث.

وخلال نفس العام 1993، كان البنك يدعم بعض المبادرات الإضافية التي كان لها دورا حيوي في سرعة تطبيق إستراتيجية الإنترنت في العام التالي. أولا: أقر البنك استخدام بروتوكول الإنترنت المعروف باسم TCP/IP. ثانيا: تم تثبيت أول جدار ناري كجزء من إستراتيجية الأمان في البنك، وخاصة بعد إنشاء نظام البريد الإلكتروني الخارجي. وبهذا كان جميع هذه الإنشاءات في وضع الاستعداد لاستخدامها في توفير الخدمات البنكية على الويب فحسابات العملاء يمكن الوصول إليها بطريقة منظمة وعلى أساس علاقات العملاء مع البنك.

وفي عام 1994، عندما شغل دادلي منصب نائب الرئيس التنفيذي لقسم التوزيعات المباشرة في ويلس فارجو، كان يعلم أن عملاء ويلس فارجو بصدد عملية تغيير شاملة.

- أولا، كان استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصي في المنازل قد انتشر.

- ثانيا ، كان هناك زيادة مطردة في عدد العملاء الذين يتجهون نحو استخدام خدمات الشبكة العنكبوتية والخدمة المباشرة أون لاين(On line).
- ثالثا ، كان هناك زيادة ملحوظة في عدد العملاء الذين يستخدمون الخدمات البنكية التلقائية التي توفرها ويلس فارجو من خلال الهاتف. ولقد أدرك دادلي عندها أن العملاء يريدون الراحة في الخدمة البنكية طيلة الوقت ومن أي مكان كما تنامى لديهم الاستعداد لاستخدام التكنولوجيا في الحصول على الراحة.

وتماشيا وهذه المستجدات شرع البنك في استكشاف جوانب القوة في أجهزة الكمبيوتر الشخصي لاستخدامها في التجارة الإلكترونية. وقد تم في هذا الإطار تشكيل فريق يتولى مهمة إنشاء حل جديد يتمثل في الاستعانة بأجهزة الكمبيوتر الشخصي كأجهزة عميل وخادم مع توظيف كافة الجوانب التكنولوجية المستخدمة في نظام علاقات العملاء. وفي مارس 1994م رأى دادلي أنه يتعين على ويلس فارجو تقديم الخدمات البنكية الفورية عبر الإنترنت. وبمجرد الانتهاء من إنشاء الخدمات البنكية على الإنترنت اخذ أريك كاستين إجازة يرتاح فيها من عناء المجهود الذي بذله وكان يتوقع أن يقوم عشرة تقريبا بالاتصال بالبنك للاشتراك في الخدمات البنكية الفورية وتوقع أن يصل العدد إلى مائة عميل في الأسبوع الأول من تشغيل الموقع. وعندما اتصل بمكتبه للتحقق من الأمر أبلغوه أنه ما يزيد عن 1500 عميل قد قاموا بالتسجيل في الخدمات البنكية الفورية في اليوم الأول، ومن حسن الحظ كانت ويلس فارجو قد أصابت النظر عندما قامت بتصميم موقع الويب بما يكفي لاستيعاب أية زيادات مطردة في معدلات المرور، ولكن كيف جعلت ويلس فارجو العملاء يشعرون بالأمان؟

في عام 1994 ، لم تكن خاصية التشفير التي وفرتها شركة نيتسكيب(Netscape) في مستعرضاتها بالخاصية القوية. لذلك، اتجهت ويلس فيرجو في البداية إلى التعاون مع نيتسكيب للتأكد من احتواء مستعرضاتها نيتسكيب على الخصائص التي تتلاءم و الخدمات البنكية. إضافة إلى أن البنك تعاون مع نيتسكيب لضمان عدم تواجد معلومات الحسابات الشخصية على المحرك الصلب لدى العميل بعد انقضاء جلسة الخدمة البنكية على الإنترنت. وفي المرحلة التالية، وعندما أنشأت مايكروسوفت إنترنت اكسبلور تعاونت ويلس فارجو أيضا مع مايكروسوفت للتأكد من احتواء مستعرضات مايكروسوفت الحديثة على خصائص الأمان والخصوصية المناسبة.

هل توجد خصائص آمان أخرى؟ نعم، إذ يتم تشفير كافة معلومات العملاء المنقولة عبر الإنترنت، وفي هذا الشأن، يتطلب الأمر استخدام خاصية التشفير 40 بت لفحص السجلات

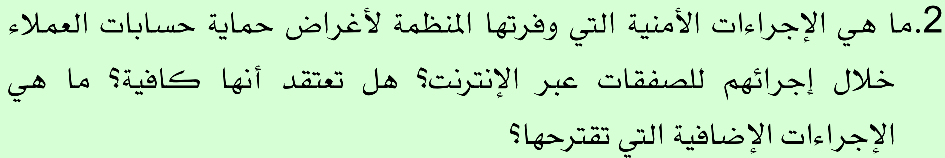
البنكية والأرصدة المتبقية ونقل الأرصدة فيما بين الحسابات الخاصة بالعميل. بقي البنك على هذه الحال حتى يوليو 1996 ، حيث تم إنشاء نظام دفع الفواتير التي تطلب الاستعانة بخاصية تشفير أكثر إحكاما ألا وهي التشفير 128بت. وجلسة الخدمة البنكية على الإنترنت لا يتم إنشاؤها إلا باستخدام كلمة المرور الشخصية التي يتولى العميل تحديدها ، ويتم إلغاء تلك الجلسة بعد 10 دقائق من دخولها حالة السكون أو الخمول الأمر الذي يوفر حماية الخصوصية عندما يغادر العميل جهاز الكمبيوتر ومازالت الجلسة نشطة على الشاشة. هناك أيضا بعض إجراءات الحماية التي تتم في الكواليس الخلفية. ويعتقد البنك من جانبه أنه يستخدم أقوى ما ظهر في تقنية جدار النار ولديه النظم التي تراقب أي أنشطة غير طبيعية تتم في حساب العملاء. وفي فبراير 1996، كانت فرق التطوير في ويلس فارجو قد أعادت تصميم البنية الأساسية الفنية حتى يكون باستطاعة الفريق الخاص بالخدمات البنكية الفورية تمكين العملاء من تنفيذ العمليات التجارية على الويب. وفي هذا الإطار يستطيع العملاء نقل الأرصدة من حساب إلى أخر ودفع الفواتير الخاصة ببطاقة الائتمان. وبعد شهور قليلة أضافت ويلس فارجو إمكانية الوصول إلى المزيد من أنواع الحسابات الأخرى، وبعد عام وفرت كل من نيتسكيب ومايكروسوفت مستعرضات تحتوي على أقوى خصائص التشفير 128بت. وقدمت ويلس فارجو نظام دفع الفواتير على الإنترنت كما قدمت العديد من الخصائص الأخرى التي توفر راحة العملاء مثل القدرة على استخدام أدوات التخطيط المالي والتقدم لفتح حسابات جديدة على الإنترنت. واستبدال العملات الأجنبية وتغيير العنوان. ومنذ إنشاء موقع الويب في عام 1996 ، والبنك يعمل باستمرار على تحديثه وتحسينه مع إضافة الخصائص الجديدة إليه بصفة مستمرة. وفي منتصف 1997 ، أعلنت وليس فارجو عن إمكانية تنفيذ الخدمات البنكية الآمنة على الانترنت لدى العملاء الذين يستخدمون الويب وأجهزة الهاتف الخلوي من طراز نوكيا 9000.

وكانت المنظمة قد تعاونت مع هاتين الشركتين لاختبار إمكانية تنفيذ نظام SSL (secure sockets layers). وتعد ويلس فارجو واحدة من المساهمين الرئيسيين في مونديكس يو اس ايه. وهي المنظمة التي تم تكليفها بتطوير ونشر التطبيقات المتعددة الخاصة بالبطاقات الذكية. لكن ما هو محرك العمل الواقف خلف البطاقات الذكية؟ هذه البطاقات توفر تكلفة أقل للشركات وراحة أكبر للعملاء فضلا عن كونها منصة يستطيع أن يؤسس عليها البنك شركات العمل الاستراتيجية. وتعمل بطاقات مونديكس على عكس البطاقات العادية المستخدمة في أجهزة الصراف الآلي. حيث يمكن برمجة البطاقة الذكية لتنفيذ مجموعة متنوعة من الخدمات.

على سبيل المثال، من الممكن أن تحتوي بطاقة مونديكس على الشهادة الرقمية الخاصة بها وعند الجمع بينها وبين رقم التعريف الشخصي أو أي شكل من أشكال التحقق عن الهوية يتسنى الاستعانة بالشهادة الرقمية لمباشرة العمليات التجارية الآمنة بصورة مطلقة على الإنترنت. وتصلح مونديكس للاستخدام كآلية مدفوعات خاصة بالعمليات التجارية التي تتم على الإنترنت، ولأن تكاليف المعالجة هنا منخفضة للغاية سيكون بمقدور شركات الإنترنت تحقيق عائد من بيع الأبحاث والموسيقى والمعلومات وتشغيل الألعاب والسلع الأخرى الرخيصة التي لا يمكن تحمل تكلفتها الباهضة إذا تمت معالجتها ببطاقات الائتمان.

ويرى دادلي من جانبه أن الفرصة الآن سانحة لاستخدام البطاقات الذكية مونديكس كمنصة يمكن الاستعانة بها في إنشاء علاقات العمل التي تفيد العميل، وفي نفس الوقت تزيد من قدرات البنك وحصته من سوق الخدمات البنكية. كما أن لدى دادلي قناعة بأن العملاء الآن مهيئون للخطوة التالية في مجال تقوية العلاقات معهم وستواصل ويلس فارجو جهودها لإضافة المزيد من الخصائص القيمة إلى موقعها على الويب من خلال إنشاء مجتمع له محور اهتمام معين. وأول خطوة لا غنى عنها لإنشاء هذا المجتمع هي وجود علاقة قائمة على الثقة المتبادلة مع العميل. وتشعر ويلس فارجو أنها أنجزت تلك الخطوة. والخطوة الثانية هي توفير معلومات وخدمات قادرة على إغراء هؤلاء العملاء واجتذابهم ودفعهم على تكرار زيارتهم من وقت لآخر. وكانت ويلس فارجو قد بدأت هذه العملية من خلال توفير الخدمات البنكية وخدمات دفع الفواتير على الإنترنت. وفي 1998، كان الموقع قد شهد إضافة أدوات التخطيط المالي، لكن ينبغي أن يكون لديك المزيد والمزيد لعرضه على العملاء. ومن الخطوات المتبعة في إنشاء مجتمع من العملاء السماح لهم بالتفاعل مع بعضهم بعضا والرد على الأسئلة التي يتبادلونها فيما بينهم والمشاركة في الاهتمامات العامة، والوقت وحده كفيل بإيضاح مدى استعداد الأفراد لإنشاء مجتمع يقوم على الاهتمام بالخدمات البنكية المقدمة على الإنترنت.

أسئلة التقويم الذاتي(1)



1. ما هي الفوائد التي تحققت لكل من شركة ويلس فارجو وعملائها نتيجة إنشائها لموقعها على الويب وتقديمها لخدماتها البنكية المتكاملة من خلاله؟
2. ما هي الإجراءات الأمنية التي وفرتها المنظمة لأغراض حماية حسابات العملاء خلال إجرائهم للصفقات عبر الإنترنت؟ هل تعتقد أنها كافية؟ ما هي الإجراءات الإضافية التي تقترحها؟
3. ما هي الصورة الذهنية للشركة ؟ وكيف أستطاعت أن تحافظ عليها ؟



4 الخلاصة:

عزيزي القارئ تحدثنا في هذه الوحدة عن التخطيط الاستراتيجي وعرفنا التخطيط الإستراتيجي بأنه ذلك التخطيط الذي يهدف إلى تحديد أهداف المنظمة و من ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة و القادرة على تحقيق هذه الأهداف. وتناولنا أهمية استراتيجيات التسويق وقلنا إنه يترتب على إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال حصول المنشأة على العديد من المزايا والفوائد تذكر أهمها في: - مساعدة المنشأة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها، والكشف عن الفرص البداية المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر في عملها.وتحدثنا عن أنواع استراتيجيات التسويق و خصائص استراتيجية التسويق وتعرضنا لمعايير اختيار إستراتيجية التسويق المستهدف التي منها دوارد المنظمة ودرجة تجانس المنتج و المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته وتحدثنا عن مراحل و إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وقلنا أنه يمر التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمجموعة من المراحل التي لا بد من ربطها بالبيئة التنظيمية للمنظمة حتى تكون قابلة للتطبيق و هذه المراحل هي : تحديد مهمة المنظمة وتحديد و وضع الأهداف و تحليل إمكانيات المنظمة و دراسة و تحليل البيئة الخارجية و تخطيط الوظائف وتحديد إستراتيجية المنظمة و تحديد الإستراتيجية التسويقية وتحدثنا عن تطوير إستراتيجية التسويق وقلنا إن تطوير إستراتيجية التسويق تتم من خلال خطوتين رئيسيتين :أولاً: تجزئة السوق Market Segmentationثانياً: المزيج التسويقي: Marketing Mix وعرفنا مفهوم تجزئة السوق بأنه " الأسواق التي تتضمن في أجزائها على أكثر من مشترٍ ويختلفون فيما بينهم من حيث الاحتياجات، الموارد، المواقف في الشراء، التجارب التسويقية، وأي من هذه المتغيرات يمكن أن تستخدم بعملية تجزئة السوق وتم تقسيم السوق إلى أسواق المستهلك وأسواق منظمات الأعمال وتكلمنا عن متطلبات تجزئة السوق وهي : قابلة للقياس، كبيرة ومربحة، إمكانية الوصول، تمايز (تنوع) السوق، فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق وأن يكون قابلاً للتطبيق وعملياً عند التنفيذ.وتحدثنا بالتفصيل عن المكانة الذهنية للخدمات وقلنا إن المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متآلفة (Constellation)من المكافأة النفسية Rewards Psychologicalالتي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة وتحدثنا عن قياس الصورة الذهنية الحالية للمنظمة وتناولنا مقياس الأبعاد المتعددة في قياس الصورة الذهنية للمنظمة وتحدثنا عن قياس المكانة الذهنية الحالية للمنظمة و تحديد المكانة الذهنية للمنظمة، وأخيراً تناولنا موضوع إعادة تحديد المكانة الذهنية.

5 لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

إن المنتج الخدمي يتطلب من مؤسسة الخدمات أن تغيير اهتمامها لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة والجودة، المستوى، الجودة، كما ينبغي المؤسسة الخدمات إيلاء الاهتمام بالجوانب الأخرى المهمة مثل: استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة والخدمات بعد بيع الخدمات، إن المزيج الخدمي لمثل هذه قد تباين بشكل كبير إعتمادا على نطاق الخدمات المقدمة من قبل الخدمات مؤسسات خدمية كبيرة قياسا بتلك التي تقدمها المؤسسة خدمية صغيرة أو متوسطة الحجم أو النشاط .ونحن في الوحدة القادمة سنناقش العديد من القضايا منها الفرق بين الخدمة الجوهر والخدمات المكملة، ثم نتناول بالتفصيل المزيج الخدمي، وأخيراً سنستعرض موضوع ابتكار وتطوير الخدمات .

6. إجابات التدريبات:

تدريب رقم (1)

- ضع تعريفاً لإستراتيجيات التسويق.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها تحقيق تلك الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف .

- وضح أهمية التخطيط الإستراتيجي لخدمة بنك التضامن اليمني .

التخطيط الإستراتيجي يساعد بنك التضامن اليمني في النواحي والمجالات التالية :

-شد انتباه الإدارة للنفقات الحالية والمتوقعة وإلى الربحية المتعلقة بخدماته وخطوط خدماته وبخدمات وخطوط إنتاج المنافسين .

-تركيز القرارات على الأهداف الإستراتيجية للبنك في ضوء متطلبات السوق المستهدف ومن أجل تحديد خطط العمل للمستقبل البعيد .

-تحديد أهداف معينة للبنك وتبليغها للمديرين لكي يقوموا على إنجازها ضمن مدة زمنية معينة

-تخطيط وتنسيق أعمال تسويقية ترويجية لا بد منه لبلوغ الأهداف وتخصيص الأموال اللازمة

-تقييم نفقات الجهود التسويقية وتعديل النشاطات المخطط لها إذا ما دعت الحاجة لمواجهة ظروف غير متوقعة

تدريب رقم (2)

كيف يمكن للمنظمة أن تجد الطرق المناسبة لزيادة الطلب الكلي على خدماتها؟

يمكن للمنظمة أن تبحث عن مستخدمين جدد أو استخدامات جديدة أو زيادة معدل استخدام خدماتها وذلك على النحو التالي :

- جذب مستخدمين جدد من خلال اتباع ثلاث استراتيجيات :

1. إستراتيجية اختراق السوق .
2. إستراتيجية الأسواق الجديدة .
3. إستراتيجية التوسع الجغرافي.

- استخدامات جديدة.
- زيادة معدل الاستخدام.

7. التعيينات:

ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام كل عبارة من العبارات التالية :

- نقطة البداية لأي إستراتيجية هادفة لتحديد المكانة الذهنية لأي منظمة هي معرفة الكيفية التي يدرك بها المستهلك المنظمة الخدمية مقارنة مع المنافسين .
- مقياس مدى المعرفة والتفضيل يعتبر من مقاييس المكانة الذهنية .
- إن عملية تحديد المكانة الذهنية تعتمد بشكل كبير على القيام بتحليل نقاط الضعف والقوة بالمنظمة .
- لا يمكن أن يكون للمنظمة الواحدة مكانات ذهنية مختلفة .
- تشمل عملية تحديد المكانة الذهنية للمنظمة أربع خطوات .
- إذا كانت عروض المنظمة الخدمية ممتازة فإنها تكون بمثابة القائد للسوق .
- من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها من قبل منظمة التحدي إستراتيجية الخدمة ذات الجودة المرتفعة .
- هناك ثلاث إستراتيجيات يمكن إتباعها من قبل المنظمة التابع .
- التخصص بمستوى عمودي تقوم المنظمة بخدمة حجم معين من العملاء .
- إذا تبنت المنظمة مكانة ذهنية منخفضة الجودة فإنه يجب أن توفر عروضاً ذات جودة عالية .

8. وامش الوحدة :

[1] الصميدعي ،ممود جاسم وردينة عثمان يوسف ،تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، الأردن – عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عام 2010م، ص. 384

[2] Henry Assael. Marketing Management. OP CIT. P.696 – 670

[3] الضمور، هاني حامد. مرجع سبق ذكره. ص. 151





المنتج الخدمي

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
1. المقدمة	**124**
1.1. التمهيد	124
2.1. أهداف الوحدة	124
3.1. أقسام الوحدة	125
4.1. القراءات المساعدة	125
5.1. الوسائط التعليمية المساندة	126
6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	126
2.الخدمة الجوهر والخدمات المكملة	**126**
3.المزيج الخدمي	**136**
4.ابتكار وتطوير الخدمات	**138**
5. الخلاصة	**148**
6. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**148**
7. إجابات التدريبات	**149**
8.التعيينات	**149**
9. هوامش الوحدة	**150**

1. المقدمة

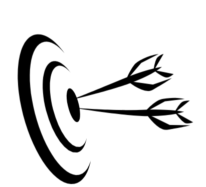
1.1. التمهيد:

كما استعرضنا في الوحدات السابقة أن الخدمة تتألف من حزمة من الخصائص التي تتعلق بعملية إنتاج الخدمة ونتائج العملية، إلاّ أنه لا وجود لأي منها قبل مبادرة العميل في عملية الخدمة التي تنتج فيها الخدمة، وهذه الخصائص تؤخذ بالاعتبار عند تطوير النماذج التي تصف الخدمات ويمكن تسميتها بحزمة العملية والنتائج ذات العلاقة بها بالعرض الخدمي .

ولفهم إدارة الخدمة وكيفية تسويق الخدمات، فإن من المهم أن نتذكر بأن جميع النماذج والمفاهيم التي طورت في هذا المجال تعتمد على حقيقة مفادها أن الخدمة تنبثق من العملية التي يشارك في إنتاجها العميل وأن إنتاجها لا ينفصل عن عملية استهلاكها، ومن وجهة نظر مقدم الخدمة أن بعض الخدمات قد تنتج في

المكتب الخلفي لكن من منظور الجودة المدركة فإن الجزء المهم هو الذي ينتج في الوقت نفسه الذي يشارك العميل فيه ويدرك ويقيم عملية إنتاجها .

2.1. أهداف الوحدة:



نتوقع بعد قراءة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

- تحدد مفهوم حزمة الخدمة
- تفرق بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية
- تصنف الخدمات التكميلية
- تحول الخدمات التكميلية إلى الخدمات الجوهرية

3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي القارئ، ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي :



1- الخدمة الجوهر والخدمات المكملة:

- مفهوم حزمة الخدمة .
- تميز الخدمة الجوهر .
- والخدمات المكملة .
- تصنيف الخدمات المكملة.
- تحويل الخدمات التكميلية إلى خدمات أساسية

2- المزيج الخدمي :

- مفهوم المزيج الخدمي .
- أبعاد مزيج الخدمات .
- العوامل المؤثرة على مزيج الخدمة .

3- ابتكار وتطوير الخدمات :

- ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة.
- مراحل التطوير والابتكار.

4.1. القراءات المساعدة:



أن المراجع الآتية تمثل قراءات اضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المنضمنة في هذه الوحدة ، يرجى منك –عزيزي القارئ – أن تستفيد منها قدر الإمكان نظرا لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة .

- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات ،(2004)، الأردن – عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ص.167-205.

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:



عزيزي القارئ، لكي تحقق أهداف هذه الوحدة يجب عليك أن تقوم بالآتي :

- قراءة المادة العلمية الموجودة في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها
- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب
- الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص مضمون هذه الوحدة

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:



- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها الوحدة
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر المقالات

2. الخدمة الجوهر والخدمات المكملة

الخدمة تتألف من حزمة من الخصائص التي تتعلق بعملية إنتاج الخدمة ونتائج العملية، ويمكن تسمية هذه الحزمة بحزمة العملية والنتائج ذات العلاقة بها بالعرض الخدمي، وبالتالي فالخدمة تنبثق من العملية التي يشارك في إنتاجها العميل .

1 .2. مفهوم حزمة الخدمة

حزمة الخدمة هي عبارة عن حزمة تتألف من الخدمات الملموسة وغير الملموسة التي معاً تشكل الخدمة وهذه الخدمة تصنف في قسمين : الخدمة الأساسية (الجوهر) والخدمات المساعدة أو الإضافية التي أحيانا ترجع إلى ما يُسمى بالخدمات المحيطة أو الخدمات التسهيلية فقد تتكون

خدمة المستشفى مثلاً من عنصر العناية الطبية كجوهر للخدمة وخدمة الاستقبال وخدمة الغرف وخدمات الطعام وحراسة المستشفى (الأمن)كخدمات مساعدة أو محيطة في حزمة الخدمة .

تدريب (1)



ناقش العبارة التالية: "إن الخدمات المساعدة تعتبر قاعدة لتمييز المنظمات الناجحة من المنظمات غير الناجحة"

2.2 .التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات المساعدة.

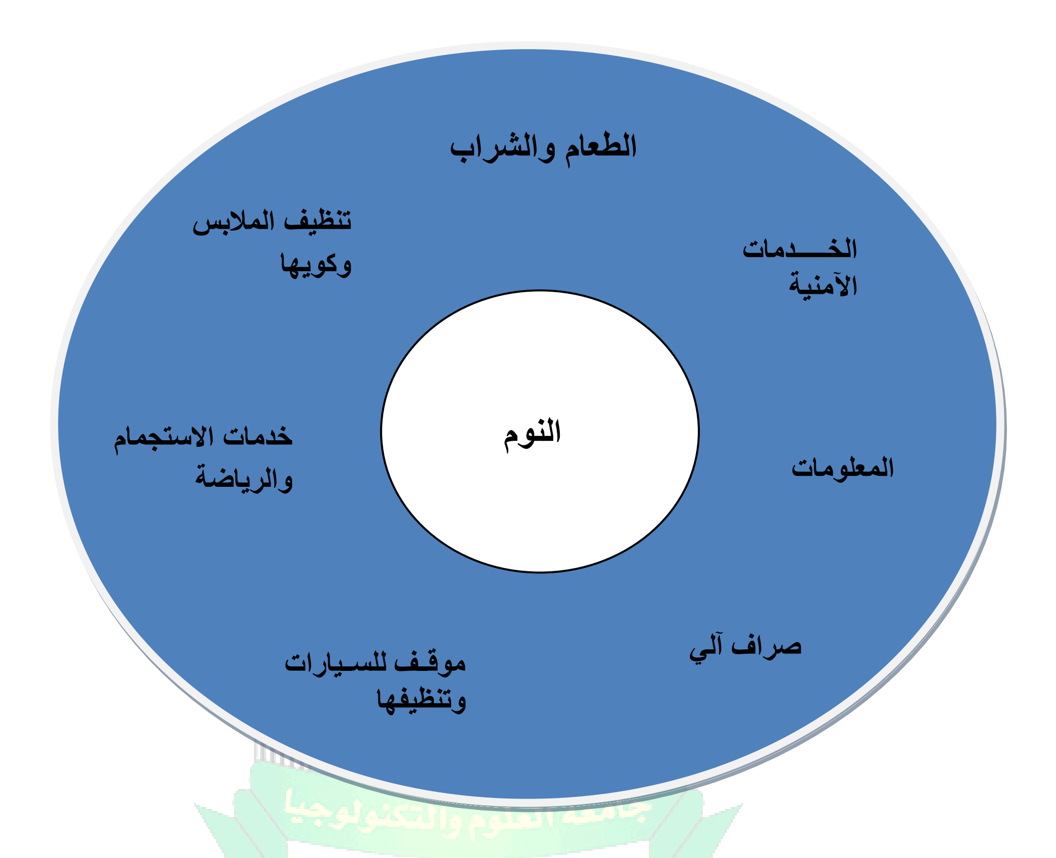
إن الخدمة هي في الأساس حزمة من نشاطات مؤلفة من جوهر بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات التكميلية، ولتوضيح ذلك دعنا نضرب مثالاً من الواقع وليكن خدمات الفندق، نجد أن الخدمة الجوهر في خدمة الفندق هي توفير مكان هادئ ومريح للنوم، أما الخدمات المساعدة فتشمل الخدمات التالية :

- الطعام والشراب
- المعلومات ويمكن توفيرها عبر وسائل الاتصال المتعددة
- تنظيف الملابس وكويها
- خدمات الاستجمام والرياضة
- موقف للسيارات وتنظيفها
- صراف آلي
- الخدمة الأمنية
- خدمة الإنترنت
- خدمة التوصيل من وإلى
- وغيرها .

إن العديد من المنظمات الخدمية تعرض لعملائها حزمة من المنافع التي تتضمن تسليم الخدمة الجوهر، بالإضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى (الخدمات المساعدة) وهي التي تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة، فالمنافسة في الوقت الحالي تكمن في الخدمات المساعدة التي تقدمها

المنظمات الخدمية . والشكل التالي يوضح الخدمة الجوهر والخدمات المساعدة للخدمة الجوهر لأحد الفنادق الموجودة في صنعاء ،

شكل رقم (1) – الخدمة الجوهر والعناصر التكميلية لفندق ....



وفي هذا الصدد قدما الباحثان الفرنسيان عدة أمور ينبغي مراعاتها وهي :

أ.أن أداء كل خدمة يؤثر في جودة الخدمات الأخرى، فالخدمات المساعدة (المحيطة) يجب أن تساهم في تعزيز الجودة الشاملة

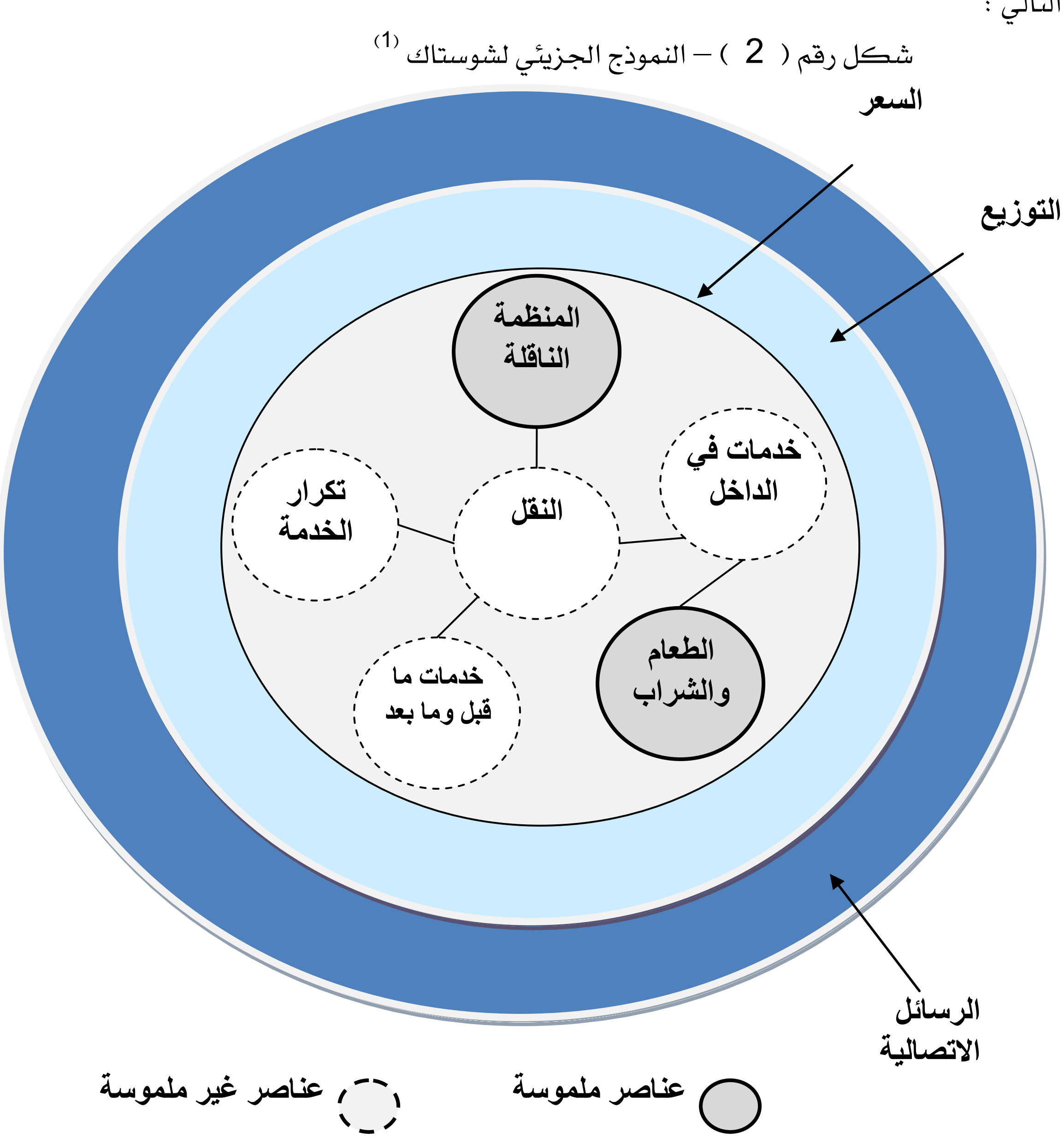
ب.توجد حاجة إلى معلومات دقيقة لمعرفة كيفية توزيع الرضا الشامل للمستفيد بين الخدمة الجوهر والخدمات المساعدة (المحيطة)

ج.ينبغي على الإدارة تحديد المجموعة الصحيحة والملائمة من الخدمات المساعدة (المحيطة) التي ينبغي توفيرها

د.على الإدارة أن تحدد قرارات الأسعار، على سبيل المثال، هل ينبغي تحديد سعر موحد أم عدة أسعار حسب طبيعة كل خدمة .

ولقد طورت شوستاك نموذجاً يمكن أن يطبق على السلع والخدمات معا مستعيرة مفرداته من علم الكيمياء لمساعدة المسوقين على تصور ما أسمته " بالكيان الشامل للسوق وهو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (2) – النموذج الجزيئي لشوستاك [1]



ويتضح من الشكل السابق أن :

-الدائرة الأولى يوجد فيها نقطة الارتكاز للدائرة : تمثل المنفعة الأساسية التي تشبع حاجة أو رغبة عند العميل غير مشبعة ،وهذا الجوهر مرتبط بسلسلة من الخدمات المساعدة .

-الدائرة الثانية والثالثة: يوجد فيها سلسلة من النطاقات تمثل السعر والتوزيع والترويج . وترى شوستاك أنه كلما زادت درجة هيمنة العناصر غير الملموسة في تقديم الخدمة، زادت درجة حاجة المسوق إلى تقديم أدلة وحقائق ملموسة تتعلق بمزايا ومواصفات الخدمة، وذلك لأن المستفيد من الخدمة يرغب في الحصول على شيء ملموس يؤكد له أنه يستفيد فعلياً من الخدمة المعنية.

2. 3. تصنيف الخدمات المكملة (المساعدة):

لايتم تصنيف الخدمات المساعدة (التكميلية) في مجموعات اعتباطا ولكن من أجل اختيار المجموعة التي تلبي حاجات ورغبات العملاء المستفيدين من الخدمة أو الخدمات التي تعرضها، والشكل التالي يعرض أهم فوائد تصنيف الخدمات المساعدة :

شكل رقم (3) – أهم فوائد تصنيف الخدمات المساعدة

مقارنة كل مجموعة خدمات مساعدة بتلك التي تقابلها لدى المنافسين .	تمكين المنظمة من تركيز جهودها التسويقية على المجموعة الأكثر تفضيلاً من المستفيدين والتي تعطي للمنظمة قيمة مضافة

معرفة ردود فعل النستفيدين من الخدمات المساعدة والإستفادة من ردود الفعل في إعادة أو تعديل أو حذف

وحتى تتمكن المؤسسة من التعرف على وضعها في السوق وذلك فيما يتعلق بالخدمات المساعدة عليها الإجابة على الأسئلة الموضحة في الشكل التالي :

شكل رقم (4) وضع المنظمة في السوق فيما يتعلق بالخدمات المساعدة







أسئلة التقويم الذاتي(1)



ما ذا تعمل المنظمة حتى تعرف وضعها في السوق ؟

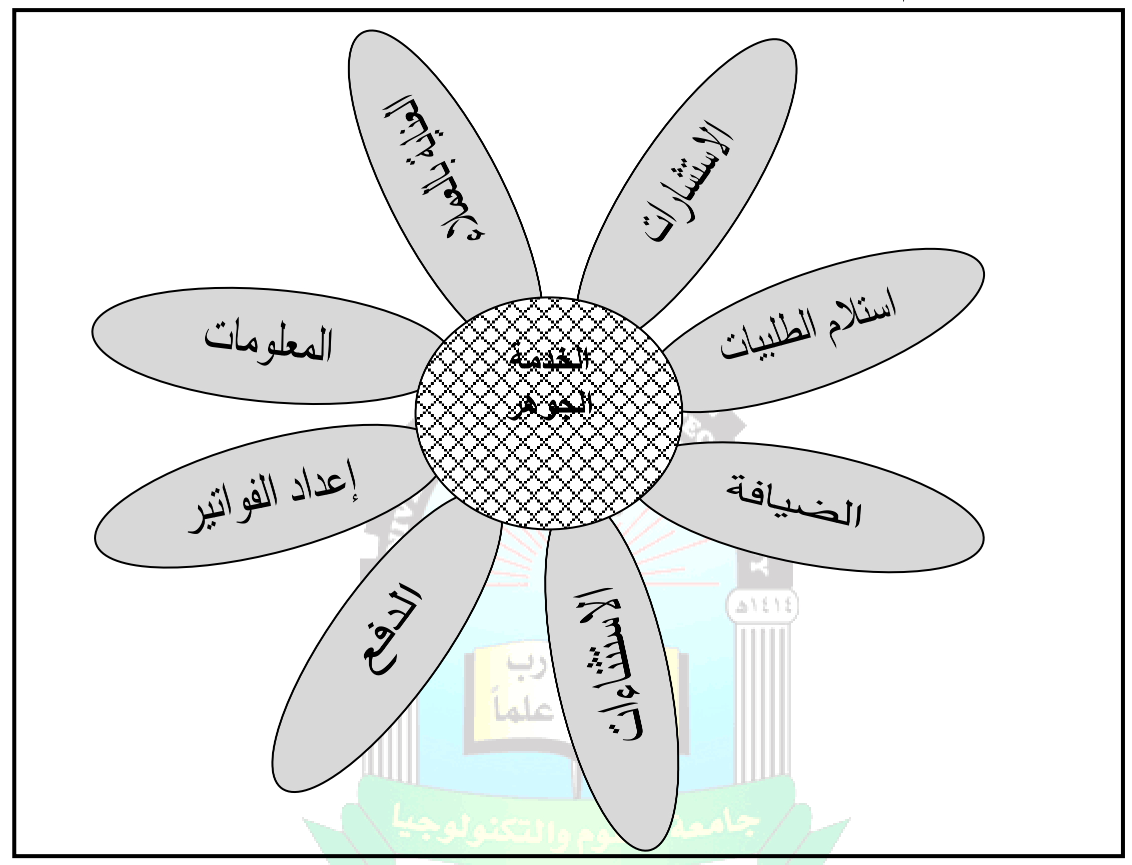
ومن التصنيفات الشائعة للخدمات المساعدة ذلك التصنيف الذي قدمه Lovelock(1996) حيث قسم الخدمات المساعدة في ثماني مجموعات هي :

1. المعلومات
2. استلام الطلبيات
3. حماية ممتلكات العميل
4. إصدار الفواتير
5. تقديم الاستشارة
6. الضيافة
7. الاستثناءات

8.الدفع

والشكل التالي يوضح هذه المجموعات الثمانية من الخدمات المساعدة التي تحيط بالخدمة الجوهر :

شكل رقم (5) – زهرة الخدمات : الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية [2]



تذكر أن أنه في المؤسسات الخدمية الفاعلة تكون الزهرة (الخدمة الجوهر) وأوراقها (الخدمات التكميلية) نضرة ، أما في المؤسسات الخدمية الضعيفة تكون الزهرة وأوراقها ذابلة .

ليس بالضرورة أن يكون **الجوهر** محاطاً بالأوراق الثمانية (الخدمات المساعدة) فقد يكون أقل أو أكثر حسب طبيعة الخدمة الجوهر .

ليس بالضرورة أن يكون الجوهر محاطاً بنفس الخدمات التكميلية (المساعدة) والموضحة في الشكل السابق ، **فطبيعة** الخدمة تساعد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة وتحقيق النجاح **للمنظمة** .

وتعد إستراتيجية تحديد المكانة الذهنية من المحددات الرئيسية لطبيعة ونوع الخدمات المساعدة التي ترافق الخدمة الجوهر، حيث أن الإستراتيجية الرامية إلى الحصول على ميزة تنافسية في السوق من المحتمل أن تتطلب خدمات مساعدة أكثر من الإستراتيجية المبنية على أساس المنافسة السعرية .

والجدول التالي يوضح الخدمات المساعدة المرفقة مع الخدمة الجوهر الموضحة في الشكل رقم (5)

جدول رقم (1) – الخدمات المساعدة للخدمة الجوهر

الخدمات المساعدة للخدمة الجوهر	أهمية الخدمة المساعدة والوسائل المستخدمة	أمثلة على الخدمة المساعدة
المعلومات	لكي يحصل العملاء على قيمة كاملة من الخدمة فإنهم يحتاجون للمعلومات عنها والتي تشمل : معلومات عن القدرة على إشباع الحاجات والرغبات . الأماكن التي تتوفر فيها . مزايا الخدمة وشروط الاستعمال والشراء. الأسعار . -الوسائل المستخدمة : رجال البيع والنشرات والكتالوجات والملصقات والمشاركة بالمعارض التجارية والحملات الإعلانية والبريد المباشر إلخ .	- لوحات إرشادية عن موقع الخدمة - قائمة الأسعار -الضمانات - تأكيدات الحجز - ساعات العمل -ا لخدمات الإضافية - شروط البيع - الوثائق
الاستشارات	تمثل الاستشارة الأسلوب الأمثل للعملاء لأنها تتضمن مساعدة لهم على فهم أفضل لظروفهم وبذلك فالاستشارة تعتبر ذو قيمة كخدمة تكميلية في خدمات المعالجة التي تعد تحدياً لجعل العملاء يعتمدون وجهة نظر طويلة المدى لظروفهم الشخصية . -الوسائل المستخدمة : خبير وذو معرفة وأن يكون مدركاً وعلى معرفة بالوضع الحالي للعميل قبل اقتراح أي حل	- النصائح الشخصية - الاستشارات الفنية والإدارية - التدريب على استعمال المنتج - التدقيق.
استلام الطلبيات	حتى تتم عملية الشراء لابد من استلام الطلبيات والحجوزات . -الوسائل المستخدمة : - استمارة طلب مصممة لهذه الغاية - بطاقة عضوية المنظمة	- الطلبات - إدخال الطلب من موقع محدد أو بالبريد أو الهاتف - الحجوزات
الضيافة	الضيافة هي خدمة تكميلية تخلق الانطباع الجيد عن المنظمة ودرجة اهتمامها وتعاطفها مع عملائها . -الوسائل المستخدمة : - نقل العملاء من وإلى موقع الخدمة بحافلات النقل الخاصة بالمنظمة - مظلات واقية من الشمس أو المطر - قاعة مجهزة للانتظار تتوفر فيها كافة التسهيلات ووسائل	- الترحيب - الأطعمة والشراب - الحمامات - المظلات -الأمن والحماية - النقل

	الترفيه وتقديم الأطعمة والمشروبات - خدمات الحماية والسلامة لعملاء المنظمة وتوفير أماكن خاصة لحفظ ممتلكاتهم	
حماية ممتلكات العميل	عندما يزور العملاء موقع الخدمة فإنهم غالباً ما يحتاجون للحفاظ على ممتلكاتهم وأشيائهم، حيث توفر هذه الخدمة الأمن والاستقرار للعملاء مما ينعكس على أدائهم الشرائي . -الوسائل المستخدمة : - توفير مواقف آمنة للسيارات - خدمات إيداع الأشياء الثمينة أو الأموال أو خدمات رعاية الأطفال خلال عملية تقديم الخدمة لقد كان قطاع التأمين يبحث عن فرص للتسويق، واليوم أصبح التأمين من أولويات العملاء في المحافظة على ممتلكاتهم وتفادي تحملهم للخسائر التي قد تنجم عن غير إرادتهم ولا يمكن دفعها بطرق الحذر المعتادة. وهذا لا يتعارض مع وسائل الوقاية التي قد يتخذها البعض لتخفيف حجم الخسارة، كما أنه لا يتعارض مع التسليم بالقضاء والقدر، فالتوكل الحق على الله يُوجب الأخذ بالأسباب المادية وفعل المقدور عليه من العباد، وخير شاهد على ذلك ما ورد في الحديث الشريف "اعقلها وتوكل".	-الأنظمة المتكاملة وأجهزة الأنذار والكشف عن الحرائق وكاميرات المراقبة التليفزيونية وأنظمة التحكم في الدخول والخروج وأجهزة الفحص بأشعة إكس وكلاب الحراسة المدربة(K9) - والعناية بالأطفال والحيوانات الأليفة - خدمات مواقف السيارات، وتجهيز غرفة للإيداع - التغليف والنقل والتحميل والتسليم والصيانة وغيرها .
الاستثناءات	تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات المساعدة والتي قد تدهش العملاء مما قد ينعكس بشكل ايجابي على ردود أفعالهم . -الوسائل المستخدمة : - أماكن خاصة :مثل توفير أماكن خاصة للأطفال أو ذوي الحاجات الخاصة في المطاعم أو القطارات أو الباصات. - الإرشاد الديني الاجتماعي: في المدارس أو السجون . - توفير خدمات صحية للمرضى -توفير وسائل نقل خاصة للمعاقين داخل الجامعات . -حل المشاكل للعملاء بصورة لا يتوقعها العملاء ومعالجة الشكاوي - المرتجعات	- توفير حاجات الأطفال والمعاقين - حل المشاكل مثل تقديم الضمانات والكفالات معلجة المرتجعات مثل التعويض عن الخدمة غير الجيدة
إعداد الفواتير	إن إعداد الفواتير يزيل أو يساعد في إزالة التذمر وسخط العملاء -الوسائل المستخدمة : - قيام العميل بنفسه بإعداد الفواتير بنفسه من خلال سحب شيك أو إرسال حوالة	-كشوفات دورية عن حسابات العميل -فواتير عن المعاملات الفردية آلة لعرض القيمة المستحقة الدفع -الفواتير المعدة من قبل العملاء
الدفع	من المعروف أن عملية الدفع ترضي المنظمات المقدمة للخدمات . -الوسائل المستخدمة : - النقود - قوائم كشوفات الحسابات التي ترسلها البنوك إلى عملائها	- الخدمة الذاتية : مثل دفع المبلغ المطلوب ووضعه في الآلة - إرسال شيك بالبريد - الدفع مباشرة أو من خلال وسيط



تدريب (2)

ناقش العبارة التالية :

خطوط الطيران مثل طيران الإمارات تتبنى إستراتيجية الحصول على ميزة تنافسية .

2 .4 تحويل الخدمات التكميلية إلى خدمات أساسية

إن بعض منظمات الخدمة التي تقدم خدماتها التكميلية بكفاءة وفاعلية قد تقوم بتطوير خبراتها مثل تقديم مثل هذه الخدمات وبيعها إلى منظمات أخرى كأن تنشأ إحدى شركات السيارات ورشة صيانة خاصة بها في اليمن وعندما تصبح خبيرة في مجال عملها صارت تعمل على تقديم خدمات صيانة السيارات لعملاء الشركات الأخرى، وكذلك قيام إحدى شركات الطيران بإنشأ مركز للبحوث وعندما أصبحت خبيرة في هذا المجال أصبحت تقدم خدمة البحوث لشركات أخرى .

3. المزيج الخدمي

إن الخدمات تتطلب من المؤسسة أن تعيير إهتماما لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة والجودة، المستوى، الجودة، كما ينبغي على مؤسسة الخدمات إيلاء الاهتمام بجوانب أخرى مهمة مثل: استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة والخدمات ما بعد بيع الخدمات، إن مزيج الخدمات لمثل هذا قد يتباين بشكل كبير إعتمادا على نطاق الخدمات المقدمة من قبل منظمات الخدمية كبيرة قياسا إلى تلك التي تقدمها المؤسسة الخدمية صغيرة أو متوسطة الحجم أو النشاط.

3. 1.مفهوم المزيج الخدمي

.يشير إلى كافة المنتجات المعروضة من قبل المنظمة أو إلى مجموع خطوط الخدمات التي يقدمها المنظمة لعملائها حيث يعرف خط الخدمة على أنه

"مجموعة من الخدمات المالية والمصرفية التي تربط بينها رابطة معينة، سواء لأنها تتم بطريقة أوتقدم لنفس العملاء أو تأخذ نفس المسار عند توزيعها "مثل خدمات الإيداع في بنك معين سواء كانت استثمارية جارية أو ادخارية

2.3. أبعاد مزيج الخدمات

وتتمثل أبعاد مزيج الخدمات في::

أ - الاتساع :وهو عدد خطوط الخدمة التي تنتجها المنظمة وفروعها.

ب - التناسق :ويشير إلى درجة الترابط والتناسق والانسجام بين خطوط الخدمة في المنظمة.

ج - العمق :يقصد به عدد الخدمات المختلفة في كل خط خدمي، حيث أن زيادة العمق تؤدي إلى جذب المزيد من العملاء الذين تختلف احتياجاتهم.

والشكل التالي يوضح أكثر معنى هذه العناصر لأحد البنوك:

شكل رقم (6) – أبعاد المزيج الخدمي لأحد لبنوك

خدمات التمويل	خدمات الإيداع	الخدمات التكافلية	الخدمات العقارية
الاستثمار المباشر	الحسابات الجارية	جمعيات تحفيظ القرآن	شقق ومحلات
المتاجرة المباشرة	الحسابات بالعملة الأجنبية	مساعدة الطلبة الفقراء	تجارية
المضاربة	حسابات الخدمة الآلية	رعاية الأرامل والأيتام	بيوت سكنية
المشاركة	حسابات التوفير	دعم المساجد	إدارة وصيانة
المرابحة المحلية	الاستثماري	الرعاية الصحية	العقار
المرابحة الدولية	الودائع الاستثمارية	والمستشفيات	تقييم العمارات
	المطلقة	الدعوة والإرشاد	والمجمعات السكنية
	الودائع الاستثمارية		البناء للغير
	محدودة الدخل		

العمق

الاتساع

3.3. العوامل المؤثرة على المزيج الخدمي

تقسم هذه العوامل إلى:

أ -العوامل الخارجية:

وتتمثل في :قوة المنافسة، القوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على قدرة إدارة المنظمة في اتخاذ القرار التسويقي واتجاه الأنشطة التسويقية فيه، الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية وإمكانية توقعها.

ب -العوامل الداخلية:

وهي تشمل:

-مقدرة المنظمة على تقديم خدمات جديدة أو تعديل وتحسين القائم منها؛

-المهارة والكفاءة التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة وفروعها؛

-مدى توفر الجو الملائم للعاملين في المنظمة من ناحية الأجور، برامج التدريب والتعليم، فاعلية لاتصال وغيرها من العوامل التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية الخدمات

4. ابتكار وتطوير الخدمات

عملية ابتكار وتطوير الخدمات لازمة وضرورية في ظل ظروف المنافسة العالمية، وإن لم تفعل المنظمة ذلك فإنها كتبت على نفسها الفناء، ولكن عملية الابتكار والتطوير ينبغي أن تتبع من حاجات ورغبات المستفيد من الخدمة وتأتي تلبية لتلك الحاجات والرغبات وإلاّ فهي عملية فاشلة . إن النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات القائمة وإنما يعتمد بشكل متزايد على تكوين خدمات جديدة فمنظمات الخدمات الآن مجبرة على تطوير خدمات جديدة ومحسنة لتلبية احتياجات عملائها قبل تحرك المنافسين نحوها، وتتمثل المخاطرة العالية لعملية تطوير الخدمة في ارتفاع التكاليف بشكل كبير وارتفاع معدل الفشل التي تصل إلى 80٪ تقريبا في تقديم خدمات جديدة ولكن مع ذلك فإن معظم المنظمات الخدمية لا يمكنهم التوقف عن عملية تطوير خدمات جديدة لأن ذلك قد يعرض منشآتهم لمخاطر كثيرة بسبب المنافسة الحادة وتغير رغبات وحاجات المستهلكين بشكل مستمر وتقدم التكنولوجيا وغيرها .

1.4. تعريف ابتكار وتطوير الخدمة

تعرف وكالة الأبحاث الفنلندية TEKES ابتكار وتطوير الخدمة كما يلي:

الابتكار في الخدمة هو اما تقديم خدمة جديدة أو تحسن كبير في مفهوم الخدمة من ناحيه الممارسه والتطبيق. ويمكن أن يكون على سبيل المثال قناة اتصال جديدة للتفاعل مع العملاء أو نظام توزيع مبتكر أو تقنية جديدة أو مزيج منها. أي ابتكار في الخدمة يشمل عناصر قابلة للتكرار بحيث يمكن تحديدها وتكرارها بشكل آلي في حالات أو بيئات أخرى. العناصر القابلة للتكرار يمكن أن تكون إما مخرجات الخدمة أو إجراءاتها ككل أو جزء. كما يعود الابتكار في الخدمة بالمنفعة على كل من منتج الخدمة والعملاء بالإضافة إلى تحسين الميزة التنافسية للمبتكر. الابتكار

في خدمة هو اما منتج خدمي أو إجراء لتقديم الخدمة يعتمد على منهج تقني أو إجرائي. ومع ذلك، فإن الابتكار لا يتعلق بالضرورة لحداثة التكنولوجيا في حد ذاتها ولكن الإبداع يكمن في كثير من الأحيان في المجالات غير التكنولوجية. يمكن أن يكون الابتكار في الخدمة حل جديد في واجهة استخدام يمكن المستخدمين من النظام من التعامل معه بألفه أو طرق توزيع مبتكره أو تطبيق تكنولوجيا جديدة في إجراءات الخدمة أو طرق مبتكره من العمليات والإجراءات في الأعمال اللوجستية وسلسلة التوريد أو طرق جديدة لتنظيم وإدارة الخدمات.

إن النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات القائمة وإنما يعتمد بشكل متزايد على تكوين خدمات جديدة فمنظمات الخدمات الآن مجبرة على تطوير خدمات جديدة ومحسنة لتلبية احتياجات عملائها قبل تحرك المنافسين نحوها، وتتمثل المخاطرة العالية لعملية تطوير الخدمة في ارتفاع التكاليف بشكل كبير وارتفاع معدل الفشل التي تصل إلى 80٪ تقريبا في تقديم خدمات جديدة ولكن مع ذلك فإن معظم المنظمات الخدمية لا يمكنهم التوقف عن عملية تطوير خدمات جديدة لأن ذلك قد يعرض منشآتهم لمخاطر كثيرة بسبب المنافسة الحادة وتغير رغبات وحاجات المستهلكين بشكل مستمر وتقدم التكنولوجيا وغيرها .

2.4. مناهج أو مداخل تطوير الخدمة

بإمكان المنظمة أن تطور خدماتها الجديدة من خلال منهجين رئيسين وهما :

أ) مدخل التملك وذلك بإتباع واحد أو أكثر من الأساليب الثلاثة التالية :

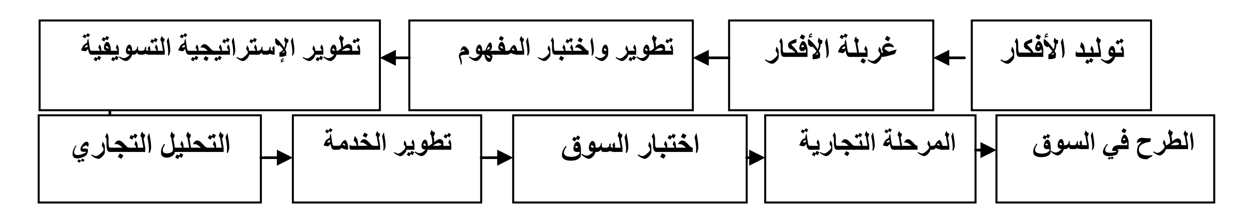
- شراء منظمة أخرى قائمة تمتلك الخدمة .
- شراء حقوق امتياز لمنظمة أخرى .
- شراء حقوق براءة اختراعات وابتكارات من منظمات أخرى

ب) منهج تطوير الخدمة الجديدة، وذلك إما بالاعتماد على ذاتها أو إبرام عقود مع شركات أخرى لتطوير خدماتها .

3.4. مراحل التطوير والابتكار

إن تبني منهجية لتطوير الخدمة الجديدة يؤدي إلى ضمان النجاح أو على الأقل التقليل من احتمالية الفشل ويمكن ترجمة هذه المنهجية في الشكل التالي الذي يوضح مراحل تطوير وابتكار الخدمة الجديدة :

شكل رقم (7) – مراحل وخطوات تطوير الخدمة الجديدة



وفيما يلي شرح موجز لكل خطوة من الخطوات التسع الموضحة في الشكل السابق :

4. 3. 1. مرحلة توليد الأفكار: تتعدد أسباب توليد الأفكار وكذلك مصادرها، فقد تحتاج المنظمة إليها لأنها تواجه ظروف غير ملائمة مثل المنافسة الشديدة أو انخفاض الأرباح أو انخفاض السيولة المالية لديها فالمنافسة الشديدة قد تجعل أحد المراكز الصحية يحتاج إلى أفكار تخرجه من هذه المنافسة وقد تحتاج المنظمة إلى توليد الأفكار لأن البيئة المحيطة بها تتغير بشكل كبير فعلى سبيل المثال بعض الجامعات اضطرت لفتح أقسام جديدة بها لمواجهة احتياجات السوق . وكذلك تتعدد مصادر الأفكار فقد يتم الحصول على الأفكار من خلال الإلهام الشخصي لأعضاء المنظمة، أو الاقتباس من البيئة، وقد تكون طلبات العملاء مصدرا للأفكار . وحتى يتم توليد الأفكار بشكل منظم وعلمي على المنظمة ألا تترك ذلك للصدفة بل هناك خطوات عليها الالتزام بها وهذه الخطوات هي :

أ.ينبغي أن يوجد التزام للبحث عن الأفكار بشكل روتيني ورسمي .

ب.ينبغي تحديد مسئولية القيام بهذا العمل بحيث تتم من قبل شخص معين أو جماعة معينة .

ج.ينبغي وضع إجراءات معينة للبحث عن الأفكار الجديدة بشكل نظامي

د.ينبغي أن تكون هذه الإجراءات متضمنة لمكونات خلاقة فيما لو تم العثور على أفكار جديدة

ه.ينبغي أن يكون النظام مفتوحا بحيث تصل الفكرة إلى الجهة التي تكون لها الصلاحية بالحكم عليها

والجدول التالي يوضح مصادر وطرق الحصول على أفكار جديدة:

جدول رقم (2) - مصادر وطرق الحصول على أفكار جديدة:

مصادر الأفكار الجديدة	أمثلة لطرق الحصول على الأفكار
1.المنظمات المشابهة	-إنشاء غرفة مقاصة مشتركة لتبادل الأفكار -القيام بزيارات واتصالات بين المنظمات المشابهة -حضور الاجتماعات العامة التي يقيمها المنافسون
2.المنافسون	-الحصول على التقارير الدورية عن أنشطتهم
3.المجلات والدوريات والصحف	-الاشتراك في الدوريات -الاشتراك في شبكة الانترنت والصحف
4.المؤتمرات والمعارض التجارية والندوات	-المشاركة في المعارض التجارية المحلية أو الدولية -حضور المؤتمرت والندوات العلمية
5.العملاء والوسطاء	-الاستماع إلى شكاوي وملاحظات العملاء -استطلاعات الرأي العام وبحوث المستهلكين
6.الموظفون والعاملون	-الانتباه إلى ملاحظات الموظفين والعاملين ومقترحاتهم
7.أسلوب عصف الدماغ	-توجيه سلسلة من الأسئلة لمجموعة معينة تتطلب منهم تفكيراً مكثفاً لإيجاد حل لمشكلة ما
8.جماعات التركيز	-الطلب من جماعة من العملاء المشاركة في نقاش جماعي يدار من قبل شخص مؤهل لاقتراح حل لمشكلة ما وتسجيل النقاش وتحليله

4. 3. 2. غربلة الأفكار يتم الغربلة طبقا لأسس مدروسة مثل الأسس الأخلاقية ،الاقتصادية ،التكنولوجية ،المالية، الدينية وغيرها، وهنا يجب التنبه إلى الوقوع في خطأين : الأول خطأ استبعاد فكرة جيدة كان من المفروض إبقاؤها والخطأ الثاني هو السماح لفكرة غير جيدة بأن يتم نقلها إلى مرحلة متقدمة في التطوير مما يؤدي إلى هدر المال والوقت والجهد، لذلك الهدف من الغربلة هو اختيار الفكرة الواعدة فقط ونستعرض فيما يلي خطوات عملية الغربلة :

- خطوات عملية الغربلة :

أ. تأسيس لجنة رسمية لتقييم الأفكار بحيث تضم ممثلين - يتميزون بالذكاء والخبرة - عن الدوائر الرئيسية

ب. جدولة اجتماعات دورية لتقييم الأفكار الجديدة

ج. تطوير معايير عملية الغربلة تضعها هذه اللجنة

د. تحديد الأوزان لتلك المعايير

هـ. يتم حساب قيمة ترجيحية ومعدل تأكد ترجيحي لكل فكرة

و. يتم ترتيب الأفكار المرشحة حسب القيمة ومعدل التأكد الترجيحي

ز. يتم نقل أفضل الأفكار إلى المرحلة اللاحقة وذلك بناء على تحليل نقطة التقاطع بين القيمة ومعدل التأكد.

4. 3. 3. تطوير واختبار المفهوم :

أ.تطوير المفهوم :هذه المرحلة تهتم بترجمة الفكرة الجديدة من حيث الوظيفة والأهداف إلى مفهوم منتج الخدمة بطريقة ذات معنى من خلال تحديد خصائص وصفات ومعالم هذه الخدمة فمثلاً تحاول المؤسسة الأمنية في اليمن بيع فكرة يمن خالي من السلاح وقد تحاول تسويق الفكرة على أساس أن المواطنين اليمنيين الذين يملكون أسلحة في منازلهم سيكون باستطاعتهم استبدالها بأثمان مغرية بالإضافة إلى حصولهم على جوائز عينية ونقدية مغرية .

ب.اختار المفهوم :الهدف من هذا الاختبار هو التعرف على ردود أفعال العملاء المستهدفين لكل مفهوم، حيث يتم كتابة كل مفهوم بشكل واضح ومفصل مما يسمح للمستجيب بالفهم والتعبير عن مستوى فهمه، حيث يتم في هذه الخطوة عملية اختبار مفهوم الخدمة عن طريق اختبار جماعة التركيز من خلال مناقشة هذه الجماعة والمسئولين في المنظمة بهدف التعرف على إمكانية تسويق هذه الخدمة وتحديد ما هي المشاكل التي تواجه الخدمة الجديدة .

4. 3. 4. تطوير الإستراتيجية التسويقية : تحتوي هذه المرحلة على ثلاث خطوات فرعية هي :

- الخطوة الأولى : فيها يتم وصف وتركيب وسلوك السوق المستهدف، تحديد المكانة الذهنية للخدمة الجديدة في هذا السوق والأهداف الكمية للسنوات الأولى .
- الخطوة الثانية :تبين سعر الخدمة الجديدة وإستراتيجية التوزيع ،وميزانية التسويق للسنة الأولى .
- الخطوة الثالثة : توضح هذه الخطوة الأهداف طويلة المدى وإستراتيجية المزيج التسويقي .

4. 3. 5. التحليل التجاري : في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى جاذبية الخدمة الجديدة من خلال التحليل التجاري، أي قياس الإيرادات والتكاليف المتوقعة عند مستويات معينة من المستفيدين المحتملين، والوسيلة الأكثر استخداما لهذا التحليل هي نقطة التعادل .

4. 3. 6. تطوير الخدمة الجديدة : هنا نستطيع البدء في عمل منشورات، جداول، إعلانات، خطط بيع إلخ .... فجميع الأشياء التي ستقدم يجب تجريبها مسبقاً على المستفيدين قبل تقديمها بشكل نهائي وهذا قد يؤدي إلى توصيات قيمة يتم الأخذ بها .

4. 3. 7. اختبار السوق :هنا يتم تقديم الخدمة الجديدة وبرمجها التسويقية إلى المستهدفين الحقيقيين لمعرفة عدد العملاء المهتمين فعلاً بعرض المنظمة، وهنا أيضاً يتم اختيار واختبار الإستراتيجية التسويقية الأنسب من بين البدائل المتاحة .

4. 3. 8. المرحلة التجارية : هذه المرحلة تتضمن ثلاث خطوات من أجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي، والخطوات هي :

الخطوة الأولى : يتم فيها اتخاذ أربعة قرارات من أجل عملية البدء والقرارات الأربعة موضحة في الشكل التالي :

شكل رقم (8) القرارات الأربعة السابقة لعملية البدء لعملية تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق .



ويتضح من الشكل السابق ،أن القرار الأول يتعلق بالوقت الملائم لطرح الخدمة الجديدة وهنا ينبغي أ ن نسأل أنفسنا مجموعة من الأسئلة أهمها :

-هل يوجد موسم معين مناسب لطرح الخدمة الجديدة مثل الصيف أو بداية العطلة الدراسية ؟.

-هل يحتاج العرض إلى عمل إضافي لتحقيق الربحية ؟

-ما مدى إمكانية دخول منافسين إلى السوق قبلنا ؟.

وأن القرار الثاني يتعلق بالمكان الملائم لطرح الخدمة الجديدة . وهنا ينبغي على المنظمة أن تقرر هل تدخل السوق مرة واحدة أو تبدأ بمنطقة بعد منطقة وبالتدريج، والجدول التالي يوضح مزايا كل من الطريقة الأولى لدخول السوق مرة واحدة والطريقة الثانية لدخول السوق بالتدريج :

جدول رقم (3)- مزايا دخول السوق مرة واحدة ومزايا دخول السوق بالتدريج

مزايا دخول السوق المستهدف بدون تدريج	مزايا دخول السوق المستهدف بالتدريج
-يحقق ميزة اقتصاديات الحجم الكبير -تحقيق دعاية جماهيرية واسعة	-التعلم مع مرور الوقت -بالإمكان إعادة التصميم بتكلفة اقتصادية أقل وخسائر مادية أقل على المنظمة

الخطوة الثانية : يتم في هذه الخطوة اتخاذ قرار تنظيمي بمعنى هل ستقوم المنظمة بإنشاء إدارة مستقلة للخدمة الجديدة أو تخصيص دائرة للبدء بجميع الخدمات الجديدة أو دمج الخدمة الجديدة مع دائرة المبيعات الحالية أو أي دائرة أخرى .

الخطوة الثالثة : هي خطوة إجرائية، وتتمثل في جدولة الإجراءات بشكل رسمي للتأكد من أن جميع الوظائف قد تمت بالشكل الصحيح حسب الجدول المعد لها وبأقل التكاليف، ويوجد عدة بدائل للقيام بالجدولة منها خريطة بيرت BERT، حيث توفر هذه الخريطة ما يلي:

-تعليمات للأفراد الموكل إليهم إتمام كل خطوة من الخطوات .

-التنبؤ بتاريخ البدء

-الخطوات الحرجة التي يؤدي تأجيلها إلى تأخير موعد البدء

-أداة للرقابة للتأكد أن الإجراءات تسير وفق الجدول

-تسمح للمدير أن يقرر أي النشاطات يجب الإسراع بها إذا تأخرت المنظمة عن الجدول المخطط له .

4 .3 .9. البدء بتقديم الخدمة الجديدة (طرح الخدمة الجديدة في السوق) :

بعد الانتهاء من المراحل السابقة ينبغي البدء بتقديم الخدمة الجديدة إلى السوق وإدارتها بعناية، إن البدء بتقديم الخدمة الجديدة إلى السوق يتبع شكل S خلال الفترة التي تدعى بدورة حياة المنتج . وهي دُرِّست لطالب الكريم في مرحلة سابقة (يمكن للطالب الرجوع إلى كتاب مبادئ التسويق، باعلوي عبد الخالق أحمد) والذي يهمنا هو مرحلة التقديم والذي تركز إستراتيجية التسويق للمنظمة في هذه المرحلة على كسب قبول السوق لها، ولأن الخدمة جديدة فالتركيز يتم على بناء المعرفة لدى أكبر عدد من العملاء في السوق عن هذه الخدمة ومنافعها.

4.4. معوقات الابتكار

ولابد من الإشارة إلى أن فهم المعوّقات يساعد على تعزيز دور الإدارة في كل شركة لتبني مدخلاً فعالاً في مواجهة هذه المعوقات؛ للحد من تأثيراتها السلبية. فالمبتكرين يواجهون المعوّقات على مستويات عدة، أفراداً أو جماعة أو حتى شركات. ومع أن المعوّقات كثيرة ومتنوعة إلا أن أكثرها شيوعا هي:

4. 4. 1. التمويل غير الملائم :(Inadequate Funding) كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلاً مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة. فتجربة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج. وعدم توفير هذا التمويل يحُدّ من فاعلية الابتكار.

4. 4. 2. تجنب المخاطرة :(Risk Avoidance) أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدُّم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك. والابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مراحله. لهذا تزخر الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: "نحن لم نجرب ذلك من قبل"، "لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق".. الخ. لهذا فإن الشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تُنمّيه.

4. 4. 3. الصوامع الوظيفية :(Functional Silos) إن الشركات تُنشَأ لتحمي الحدود وتُحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة؛ ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك. إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، وإنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من المنظمة ككل، قد يواجهون عقبات جمة جرّاء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار.

4. 4. 4. الالتزام بالوقت :(Time Commitment) الوقت نادر، وهو الأكثر قيمة في الشركات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب. وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحله قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

4. 4. 5. المقاييس غير السليمة :(Incorrect Measures) تعمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسات

(Intangibles)مثل السمعة، والمعرفة، واجتذاب المواهب، والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة.

إن أغلب الابتكارات لا يمكن تفسيرها بمعيار العائد على الاستثمار (ROI)، حتى تلك الابتكارات الواعدة بإنشاء أسواق جديدة، إذا ما قورنت مع مشروعات ناجحة أخرى. لهذا فإن الحاجة ماسة لإنشاء مقاييس جديدة لتجنب عقبات المقاييس التقليدية مثل العائد على الاستثمار.

حالة عملية - طيران الإمارات العربية المتحدة وسياسة السماوات المفتوحة

على الرغم من أن طيران الإمارات مملوكة بالكامل لحكومة دبي، إلا أنها تطورت من حيث الإمكانيات والمكانة ليس من خلال الحماية الحكومية ولكن من خلال المنافسة - المنافسة مع شركات النقل العالمية الآخذة في الزيادة والتي تستفيد من سياسة السماوات المفتوحة التي تتبناها دبي. ولا نقتصر فقط على دعم تلك السياسة، بل نرى أنها حيوية للحفاظ على هويتنا وقدرتنا التنافسية. وبعد قيامها باستثمارات مبدئية، رأت حكومة دبي أن تعامل طيران الإمارات ككيان تجاري مستقل بالكامل، وهو ما أدى إلى نجاحنا اليوم. وقد سجلت شركة الطيران أرباحا سنوية في كل عام منذ السنة الثالثة لعملياتها.

ويكمن السر في نجاح شركة طيران الإمارات في استمرار نموها المتزايد أثناء السعي الدؤوب لتوفير أفضل الخدمات في هذا المجال. تشمل أعمال المنظمة

- قسم للشحن حاصل على الجوائز على المستوى العالمي
- قسم كامل لإدارة الوجهة والترفيه
- قسم لتطوير تكنولوجيا المعلومات في مجال خطوط الطيران
- السفر إلى بلدان أكثر بطائرات أكثر يومياً

مع ما نملكة من أسطول يتكون من 159 طائرة، تنطلق رحلاتنا إلى أكثر من 100 وجهة في 66 دولة حول العالم، ولا زالت الشبكة في توسّع مستمر. تنطلق من مطار دبي وحده أكثر من 1000 طائرة من طائرات طيران الإمارات أسبوعياً متجهة إلى وجهات مختلفة بالقارات الست. في الواقع، تستأثر رحلات طيران الإمارات بنسبة 40 في المائة تقريباً من جميع تحركات الطيران من والى مطار دبي الدولي. في السنوات الأخيرة، ولتحقيق هذا الهدف، قامت طيران الإمارات بعمل العديد من الإعلانات البارزة حول مستقبل أسطول الطائرات فائق الحداثة والتطور الخاص بها.

في عام 2001، أبدت طيران الإمارات ثقتها الكاملة في النمو المستقبلي لهذه الصناعة وذلك بإعلانها عن طلب شراء هو الأكبر من نوعه في تاريخ الطيران قدرت قيمته بنحو 15 مليار دولار أمريكي. حيث أخذت المنظمة خطوة مثيرة للدهشة عند شراء 58 طائرة جديدة ما بين إيرباص وبوينج لتنضم إلى أسطول المنظمة المتنامي بسرعة كبيرة.

وفي عام 2005، أعلنت طيران الإمارات عن تقدمها بطلب هو الأكبر من نوعه على الإطلاق لشراء 42 طائرة من طراز بوينج 777 في صفقة قدرت قيمتها بحوالي 35.7 مليار درهم إماراتي (أي 9.7 مليار دولار).

في معرض فارن برو للطيران الذي أقيم عام 2006، وقعت شركة طيران الإمارات على عقد ابتدائي لشراء 10 طائرات جديدة من طراز بوينج F8-747 ليتم تشغيلها بواسطة محركات GEnx التي تطورها شركة General Electric في إتفاقية تقدر بـ 3.3 مليار دولار أمريكي.

في معرض دبي للطيران الذي أقيم في نوفمبر(تشرين الثاني) 2007، أعلنت شركة طيران الإمارات عن طلبية طائرة ركاب مدنية تاريخية عندما وقعت على عقود لشراء 120 طائرة من طراز إيرباص 350 و11 طائرة أ380 و12 طائرة من طراز بوينج ERs300-777 تقدر بـ 34.9 مليار دولار أمريكي في قائمة الأسعار. تحتوي الاتفاقية التي عُقدت مع شركة إيرباص على طلبات مؤكدة لشراء 50 طائرة من طراز 350-900 و A350-1000 بالإضافة إلى 50 خياراً للطائرة A350-900. وسيتم تسليم الدفعة الأولى من الطائرة A350 إلى شركة طيران الإمارات عام 2015. خلال العام 2010، وذلك تماشيًا مع خطة المنظمة الإستراتيجية للنمو، عملت طيران الإمارات على زيادة طلبيتها من الطائرات الجديدة بشكل ملحوظ. في يونيو (حزيران) خلال معرض برلين الجوي، أعلنت طيران الإمارات طلبيتها لـ 32 طائرة إضافية من فئة إيرباص أ380 وفي يوليو (تموز) في معرض فارن برو الجوي، تم طلب 30 طائرة إضافية من فئة بوينج ERs300-777. القيمة الاجمالية لهذه الطلبيات هي 13.4 مليار دولار أمريكي.

وتأكيداً على نموها المدهش، تُعتبر طيران الإمارت أكبر مشغل في العالم للطائرات من فئة إيرباص أ380 وبوينج 777.

في السنة المالية 2011/2010، قامت طيران الإمارات بنقل 31.4 مليون مسافر و1.8 مليون طن من الشحنات. ونتطلع إلى مستقبل أكثر إشراقاً ننقل فيه ملايين أكثر من المسافرين عبر شبكة متنامية من الوجهات على مستوى العالم.

ويقدم طيران الإمارات لعملائه ثلاث درجات من الخدمة هي :

الدرجة الأولى: يمكنك التمتع بحمام منعش أثناء رحلتك أو إغلاق الباب والإسترخاء في جناحك الخاص. إختر ما يحلو لك من الأطعمة الفاخرة التي نعدها خصيصاً لك وتمتع بمشاهدة أكثر من 1,200 قناة تلفزيونية على متن الدرجة الأولى لطيران الإمارات.

درجة رجال الأعمال: تضمن درجة رجال الأعمال على متن طيران الإمارات مع الأسرّة المستوية وخدمة مكالمات الهاتف المتحرك وشحن الكمبيوتر المحمول الوصول وأنت بكامل انتعاشك للمباشرة بخطوتك التالية في رحلتك.

الدرجة السياحية: تعتبر شاشات التلفزيون الشخصية الموجودة على ظهور المقاعد ووجبات الطعام المتنوعة والمحضرة بعناية وخدمة الهاتف والبريد الإلكتروني في كل مقعد من بعض المميزات التي قمنا بتصميمها لضمان تمتعك بالراحة والرفاهية.



أسئلة التقويم الذاتي

1. ما هي الخدمة الجوهر وما هي الخدمات التكميلية لطيران الإمارات ؟
2. ما هو شعار طيران الإمارات العربية المتحدة ؟



8.الخلاصة:

تحدثنا عن مفهوم حزمة الخدمة وقلنا أنه هو عبارة عن حزمة تتألف من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي معا تشكل الخدمة وهذه الخدمة تصنف في قسمين : الخدمة الأساسية (الجوهر) والخدمات المساعدة أو الإضافية وميزنا بين الخدمة الجوهر والخدمات المساعدة وتحدثنا عن تصنيف الخدمات المكملة (المساعدة) وذكرنا أهم فوائد تصنيف الخدمات المساعدة وقلنا إن بعض منظمات الخدمة التي تقدم خدماتها التكميلية بكفاءة وفاعلية قد تقوم بتطوير خبراتها مثل تقديم مثل هذه الخدمات وبيعها إلى منظمات أخرى، وتحدثنا عن المزيج الخدمي الذي عرفناه بأنه "مجموعة من الخدمات المالية والمصرفية التي تربط بينها رابطة معينة، سواء لأنها تتم بطريقة أوتقدم لنفس العملاء أو تأخذ نفس المسار عند توزيعها "مثل خدمات الإيداع في بنك معين سواء كانت استثمارية جارية أو ادخارية وتناولنا بعد ذلك أبعاد مزيج الخدمات وتتمثل أبعاد مزيج الخدمات في:

أ -الاتساع :وهو عدد خطوط الخدمة التي تنتجها المنظمة وفروعها.

.ب -التناسق :ويشير إلى درجة الترابط والتناسق والانسجام بين خطوط الخدمة في المنظمة.

ج -العمق :يقصد به عدد الخدمات المختلفة في كل خط خدمي، حيث أن زيادة العمق تؤدي إلى جذب المزيد من العملاء الذين تختلف احتياجاتهم وتحدثنا عن العوامل المؤثرة على المزيج الخدمي التي قسمناها إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية، وتناولنا موضوع ابتكار وتطوير الخدمات واستعرضنا تعريف وكالة الأبحاث الفنلندية TEKES :للإبتكارو التطوير وتحدثنا عن ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة وناقشنا مراحل تطوير وابتكار الخدمة الجديدة وأخيراً تعرضنا بإيجاز لمعوقات الابتكار .

9.لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

إن موضوع جودة الخدمة من المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من رجال الأعمال والندوات والمؤتمرات العلمية ، وفي الوحدة القادمة سنناقش موضوع جودة الخدمة من حيث المفهوم ، أسباب انخفاض جودة الخدمات ، تطوير جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء ،وأخيراً إدارة توقعات العملاء .

8. إجابات التدريبات :

تدريب رقم (1)

إن الخدمات المساعدة تعتبر قاعدة لتمييز المنظمات الناجحة من المنظمات غير الناجحة أي أنها معيارا للقياس والحكم على كفاءة وفعالية المنظمات على اختلاف أنواعها ومن ثم يجب على إدارة المنظمات الخدمية تحديد الخدمات المساعدة التي ينبغي توفيرها والتي تؤثر على أداء الخدمة الجوهر . وبالتالي فإن عرض الخدمة يجب أن يكون مبدئياً على وجهة نظر العميل لأن المستفيد في الأول والأخير هو خير حكم على الخدمة الجوهر والخدمات الإضافية التي يرى ضرورة توفرها للحكم على الخدمة والمنظمة الخدمية . فبعض عملاء المستشفى يرون ضرورة توفر أماكن وقوف لسياراتهم وإلا أطلقوا أحكاما سلبية على خدمة المستشفى وإدارة المستشفى بصفة عامة .

تدريب رقم (2)

ناقش العبارة التالية :

خطوط الطيران مثل طيران الإمارات تتبنى إستراتيجية الحصول على ميزة تنافسية .

طيران الإمارات تتبنى إستراتيجية الحصول على ميزة تنافسية من خلال عرضها لخدمات تكميلية أكثر من الشركات الأخرى، فهي على سبيل المثال تعرض درجات مختلفة من الخدمات مثل الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال والدرجة السياحية وتقدم خدمات الترفيه والاتصالات على متن طائراتها وغير ذلك .

8. التعيينات

1) ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام العبارات الخمس التالية :

- الخدمة تنبثق من العملية التي يشارك في إنتاجها المنتج .
- إن الخدمات المساعدة تعتبر قاعدة لتمييز المنظمات الناجحة من المنظمات غير الناجحة.
- هل تختلف الخدمات المساعدة التي تقدمها المنظمة حالياً عن الخدمات المساعدة التي يقدمها المنافسون ؟
- هذا سؤال يهدف إلى معرفة وضع المنافسين في السوق .
- ومن التصنيفات الشائعة للخدمات المساعدة ذلك التصنيف الذي قدمه Lovelock(1996) حيث قسم الخدمات المساعدة في ست مجموعات.
- عملية ابتكار وتطوير الخدمات ليست لازمة وضرورية في ظل ظروف المنافسة العالمية.

- بعد تجميع الأفكار يتم غربلتها لمعرفة الأفكار غير الواعدة واستبعاد الأفكار غير الواعدة بناءً على أسس علمية.

2) شركة الخطوط الجوية اليمنية تعاني من قلة الخدمات المساعدة الإضافية (التكميلية) مما أدى إلى دخول منافسين جدد.. ناقش ذلك في ضوء ما تعلمته في الوحدة السابقة؟

11. هوامش الوحدة :

(1) الضمور، هاني حامد. مرجع سبق ذكره. ص. 171

(2) المرجع السابق، ص. 173





جودة الخدمة


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

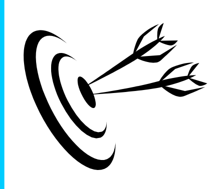
الموضوع	الصفحة
1. المقدمة	**154**
1.1 التمهيد	154
2.1 أهداف الوحدة	154
3.1 أقسام الوحدة	154
4.1 القراءات المساعدة	155
5.1 الوسائط التعليمية المساندة	155
6.1 ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	155
2. مفهوم جودة الخدمة وتطبيقها	**156**
3. إدارة توقعات العملاء	**168**
4. الخلاصة	**172**
5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**172**
6. إجابات التدريبات	**173**
7. هوامش الوحدة	**174**

1. المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، لقد شهدت العقود الأخيرة تطوراً هاما في مجال الخدمات التى أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها .و في هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات و أثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية و زيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

2.1. أهداف الوحدة:



نتوقع منك عزيزي القارئ – بعد قراءة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن :

- تعطي مفهوم جودة الخدمة
- تبين أسباب انخفاض جودة الخدمات
- تطور الخدمة
- تقيم جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء .

3.1. أقسام الوحدة:



عزيزي القارئ، نلفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من أربعة أقسام رئيسية، أعدت لكي تتحقق الأهداف الرئيسية لهذه الوحدة، حيث أرتبط القسم الأول منها (مفهوم جودة الخدمة) ارتباطاً وثيقا بالهدف الأول، وارتبط القسم الثاني (أسباب انخفاض جودة الخدمة) ارتباطاً وثيقاً بالهدف الثاني، وارتبط القسم الثالث منها (تطوير الخدمة) بالهدف الثالث ارتباطاً وثيقاً، وارتبط القسم الرابع (تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء) بالهدف الرابع ارتباطا وثيقاً .

4.1. القراءات المساعدة:



عزيزي القارئ ، إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة ، لذا يرجى منك أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة .

- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، عمان – الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م، ص. 359-374.
- العلاق ، بشير عباس و حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، عمان – الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م ص. 253-273.

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : لكي تحقق أهداف هذه الوحدة عليك أن تقوم بالآتي :

- قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها .
- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب
- الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص بالموضوعات المدرجة داخل هذه الوحدة

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات

2. مفهوم جودة الخدمة وتطبيقها

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية[1]:

التعريف الأول: تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون(بموافقهم وسلوكاتهم وممارساتهم اللفظية مع العملاء).

التعريف الثاني: هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها .

التعريف الثالث تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد إستعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له)" .

التعريف الرابع :يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات

1-البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

2-البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والإجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.

3-الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

2 .1. أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة

وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي :

1- نمو مجال الخدمة :لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات لأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

2- ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

3- فهم العملاء : إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

تدريب (1)

يعتبر المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة أحد العوامل التي زادت من أهمية الخدمة ، وضح ذلك؟

2.2. خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:

2.2.1. جدب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:

إن جدب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس. إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

أ -الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والإهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.

ب -حسن المظهر.

ج – الابتسامة والرقة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم

د -الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر.

ه - الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.

و -إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والاهتمام بتقديمها.

ز -عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.

ح -التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

2.2.2. خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:

إن خلق الرغبة وتحديد إحتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي:

أ -العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.

ب -التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الإلتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.

ج -إعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتدوق إلخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.

د -ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.

ه -التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3.2.2. إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:

إن عملية إقناع العميل بإقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الإعتراضات التي يبدلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم إقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود إعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الإعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كمايلي:

أ -أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي(أن العميل دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي :

-الإقلال من الإعتماد على النفي المباشر مع الإعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.

-طريقة التعويض : وتقوم على تعويض إعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.

-طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.

-طريقة الاستجواب، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.

ب -يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الإهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه.

ج -يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغبا في إقتناء خدمة معينة لكنه يثير الإعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من إستحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

د -يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بإنهزامه في المناقشة وأنه قد إنتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

4.2.2. التأكد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:

إن عملية التأكد من إستمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

أ -الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في إستيعاب شكاوي العملاء وإتخاد الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

-الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.

-تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.

-إستبدال السلع المستخدمة في الخدمات.

-تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة

ب -توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

أسئلة التقويم الذاتي

ضع علامة (√) أو علامة (×) لكل عبارة من العبارات التالية :

- ينبغي على مقدم الخدمة على درجة عالية من الصبر .( )
- تقديم قطع الغيار بشكل مستمر يؤدي إلى استمرار المنظمة واستقرارها .( )

2. 3. أسباب انخفاض جودة الخدمات



عزيزي القارئ، هناك العديد من العوامل التي قد يؤدي عدم الاهتمام والتركيز عليها إلى انخفاض جودة الخدمات بشكل ملحوظ ولعل من أهم تلك العوامل:

2. 3. 1. الاعتمادية:

وهي القرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أداءها كأن يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الإعتماد عليه.

تذكر عزيزي القارئ، أن هناك مؤسسات محلية لا يمكن الاعتماد عليها لذلك فقد ساءت سمعتها محليا ودوليا .

تدريب (2)





أذكر أسماء ثلاث شركات سبق وأن تعاملت معها واكتشفت أنها شركات لايمكن الاعتماد عليها لسبب أو لآخر ؟

2.3.2. مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:

وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت انتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

2.3.3. الأمان:

وهي يعبر درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما، مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق.

2.3.4. المصداقية:

وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لابد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.

2.3.5. درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل) العاطفة:

ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها وتزيده بالرعاية والعناية، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه.

2.3.6. الاستجابة:

وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهز يته لذلك، مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعد وراغب في خدمة العملاء.

2.3.7. الكفاءة والجدارة:

وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها، والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسميا، مثل التعامل مع مكتب محاماة يحتوي على محامين ذوي كفاءة وخبرة.

2 .3 .8. الملموسية:

ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية، التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة ، المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل.

2 .3 .9. الاتصالات:

وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، فيجب إعلام العميل بما يجب عليه القيام به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه، والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة.

وكيفية تجنبها لذلك فلابد من أن تكون عملية الإتصال بالعميل واضحة بالإعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح، كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية.

ويرى الباحثون أن من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الخدمات أن الإعتمادية (الثقة) تلعب الدور الأساسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل العملاء ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الإستجابة،

ونحن نرى أن عدم توفر هذه المؤشرات أو توفرها بشكل معيب قد يكون من أهم أسباب انخفاض جودة الخدمة بالإضافة إلى أسباب أخرى قد تكون أمنية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو دينية أو غير ذلك من الأسباب . فعلى سبيل المثال انعدام الأمن قد أدى إلى تدهور خدمة الإنترنت وخدمة التلفون المحمول .



أسئلة التقويم الذاتي

ضع علامة (√) أو علامة (×) لكل عبارة من العبارات التالية :

- المنظمات الكاذبة – وهي كثيرة – تعطي مؤشر على انخفاض مستوى جودة خدماتها .
- الكفاءة والخبرة هي أقل أهمية من الشهادات العلمية .

4.2. تطوير الخدمة

إن النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات القائمة وإنما يعتمد بشكل متزايد على تكوين خدمات جديدة فمنظمات الخدمات الآن مجبرة على تطوير خدمات جديدة ومحسنة لتلبية احتياجات عملائها قبل تحرك المنافسين نحوها، وتتمثل المخاطرة العالية لعملية تطوير الخدمة في ارتفاع التكاليف بشكل كبير وارتفاع معدل الفشل التي تصل إلى 80٪ تقريبا في تقديم خدمات جديدة ولكن مع ذلك فإن معظم المنظمات الخدمية لا يمكنهم التوقف عن عملية تطوير خدمات جديدة لأن ذلك قد يعرض منشآتهم لمخاطر كثيرة بسبب المنافسة الحادة وتغير رغبات وحاجات المستهلكين بشكل مستمر وتقدم التكنولوجيا وغيرها .

5.2. تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء

تزداد الحاجة يوما" بعد يوم للخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية ، وغير الخدمية ، فقد نذهب يوماً لأحد المصارف أو الادارات الخدمية، للحصول على خدمة معينة ونخرج بانطباع رائع عن تلك الخدمات التي يقدمها المصرف، أو تلك الادارة، وقد يحدث العكس تماماً .إن هذا الانطباع الذي نخرج به يعكس مدى ما توليه الادارة لمعايير الجودة . وفي هذا السياق .سنتحدث عن النظريات العلمية التي استخدمت لقياس جودة الخدمات المصرفية، علماً بأن هذه النظريات قابلة للتطبيق في كل المجالات الخدمية، والصناعية، سواء التي يتعامل مع العميل بشكل مباشر،أو غير مباشر، وسنشير إلى المعايير العلمية المستخدمة في تطبيق معايير الجودة، سعياً إلى تغذية فكر المستهلك أو العميل والتي بلا شك ستنعكس على ثقافته و سلوكه كمستهلك أو منتج للخدمة . مما يضطر هذه الجهات إلى مواصلة سعيها نحو تطوير خدماتها وفق رغبات وإحتياجات بل وتوقعات العميل، بقي أن نقول أن الجودة ليست مفهوماً عقلياً فحسب بل عاطفي أيضاً، والاستعانة بها لتحسين الأداء يعني: ❖عملاء أكثر رضى ❖ موظفون أكثر رضى ❖ مبيعات وأرباح وحصة أكبر في السوق ❖ استمرارية على المدى البعيد .

وإليكم في البداية المعايير العالمية لقياس الجودة فهي كما يلي :

1-القيادة 2- التخطيط الاستراتيجي 3- الزبائن والسوق4 - المعلومات والتحليل5- تنمية الموارد البشرية وإدارتها 6- ظمان جودة المنتجات والخدمات 7-نتائج المنظمة

ونظراً لإن القيادة هي المحرك الاساسي لجميع العناصر الاخرى، فأنني سأتناولها بشي من الايجاز ..

إن القيادة هي المعيار الأهم في جميع النظريات التي تستهدف تطبيق الجودة ونحن بذلك نستند إلى حقيقة هامة، ومفادها أن الجودة تبدأ بالقيادة .لذا توجب علينا أن نشير هنا إلى بعض الصفات التي يجب أن يتمتع بها القادة.

القيادة القوية إحدى مزايا المنشآت الناجحة ،التي يتمتع قادتها بأفكار عظيمة ورؤى واضحة لقيادة منشآتهم لتتبوأ مركزاً مرموقاً من خلال التوجيه وتطوير نظام قيادة فعال والمحافظة عليه مع عدم إغفال الجانب الإنساني للجودة حيث أن بلوغ الجودة لا يتم إلا بالمزج بين احترام العمل ومراعاة مشاعر المستخدمين، إن القادة الجيدين هم الذين يملكون الإحساس بالمرح ويملكون روح الدعابة، ويعرفون متى وكيف يستخدمونها كما أن مرءوسيك يعتبرونك قدوة لهم ولسلوكك وأخلاقك تأثير يفوق تأثير الإرشادات التي تقدمها أو النظام الذي تفرضه عليهم، في ضوء ذلك يمكن القول بأن تحقيق النجاح والرضا يعتمد أساسا على تطوير السلوك ليصبح قائما" على المبادئ والأخلاق

وعودا" على ذي بدأ، نقول إن الحديث عن الجودة وكيفية تطبيقها أصبح مطلبا"لجميع الجهات سواء الخدمية أو الصناعية... الخ ،وهنا قد يتساءل بعض القراء هل الجودة مطلب يفرضه السلوك المتغير للعميل ؟ تأتي الإجابة في دراسة أجريت في الولايات المتحدة [2] تقول:

لقد بات المستهلكون أكثر اهتماماً بالجودة . إذ تبين أن نسبة من يبحثون عن الجودة قد ارتفعت من 30-40 في عام1979 م إلى 80-90 في سنة 1988م ولهذا بات على رجال الأعمال أن يحسبوا لها حسابا" وأن يدخلوها في مقاييسهم.

ينظر الباحثون في جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخري خارجية، تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة المصرفية صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل العميل . وتعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة، فيما تعبر وجهة النظر الخارجية عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات.

وبتطبيق مفهوم التسويق المصرفي الحديث، نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في إدراك العملاء، ومن هنا نجد التباين بين ما يراه العملاء على أنه مصدر رضاهم وبين ما تراه إدارة المصرف على أنه مصدر ذلك الرضا.

إن الخدمات - تقليدية كانت أم نمطيه - لا تختلف من بلد إلى آخر من حيث الطبيعة الإجرائية (حت مواقع الانترنت تدخل ضمن هذا المفهوم) وقد تلغي النمطية إمكانيات التميز في الخدمة الذي يعتبر من متطلبات التنافس، من هذا المنطلق برز مفهوم جودة الخدمة كمجال من مجالات التمييز

النسبي، وظهرت في هذا السياق مفاهيم مثل خدمة العملاء، سرعة إنجاز الخدمة، الخصوصية، السرية و الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة...الخ كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات

.وبصفة عامة، هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة، وهي

(1)الجودة المتوقعة من قبل العملاء وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها

(2) الجودة التي ترى إدارة المؤسسة الخدمية أنها مناسبة.

(3)الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة .

(4)الجودة الفعلية التي تؤدى بها الخدمة.

(5)الجودة المروجة للعملاء.

وبتبني مفهوم التسويق الحديث الذي يقول إن المؤسسة الخدمية هي التي تكون موجهة بالعملاء، فأننا ندعم مفهوم جودة الخدمة كما يدركها العملاء وذلك للأسباب التالية :

(1)قد لا يكون للمؤسسة الخدمية معرفة بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الشراء لديهم أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير، فنتائج الدراسات تشير إلى أن المؤسسات المالية تولي موضوع الخصوصية والسرية اهتماماً قليلاً، في الوقت الذي يوليهما العملاء اهتماماً كبيراً.

(2)ربما تخطيء المؤسسة الخدمية في تقديرها للكيفية التي يدرك بها العملاء أداء خدمات تتنافس فيها المؤسسة مع مؤسسات أخرى.

(3)قد لا تعترف المؤسسة الخدمية بحقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة لهم.

تقودنا هذه المناقشة إلى بعض الاستنتاجات التالية :

1-صعوبة تقييم جودة الخدمة.

2-إن مفهوم جودة الخدمة ذو أبعاد متعددة وبالتالي فهو مفهوم مركب ويخضع للتفاوت الادراكي.

3-إن تقييم العملاء لجودة الخدمة لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة .

من هنا برزت بعض النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات المصرفية والتي تعتمد مدخلين رئيسين هما:

أسئلة التقويم الذاتي

ضع علامة (√) أو علامة (×)لكل عبارة من العبارات التالية :

1.إن مفهوم جودة الخدمة ذو أبعاد متعددة وبالتالي فهو مفهوم مركب لا يخضع للتفاوت الادراكي

2.قد لا تعترف المؤسسة الخدمية بحقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة لهم. .

1- المدخل الإتجاهي:

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً إتجاهيا"يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا" له، كما أنه يرتبط بادراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فبالرغم من أن الباحثين يعترفون ضمنيا" بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوماً يختلف عن الآخر . والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد علي عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، أما الرضا فأنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال . ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة، ولهذا فأن هذا الاتجاه يتكيف طبقا" لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية .وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة.

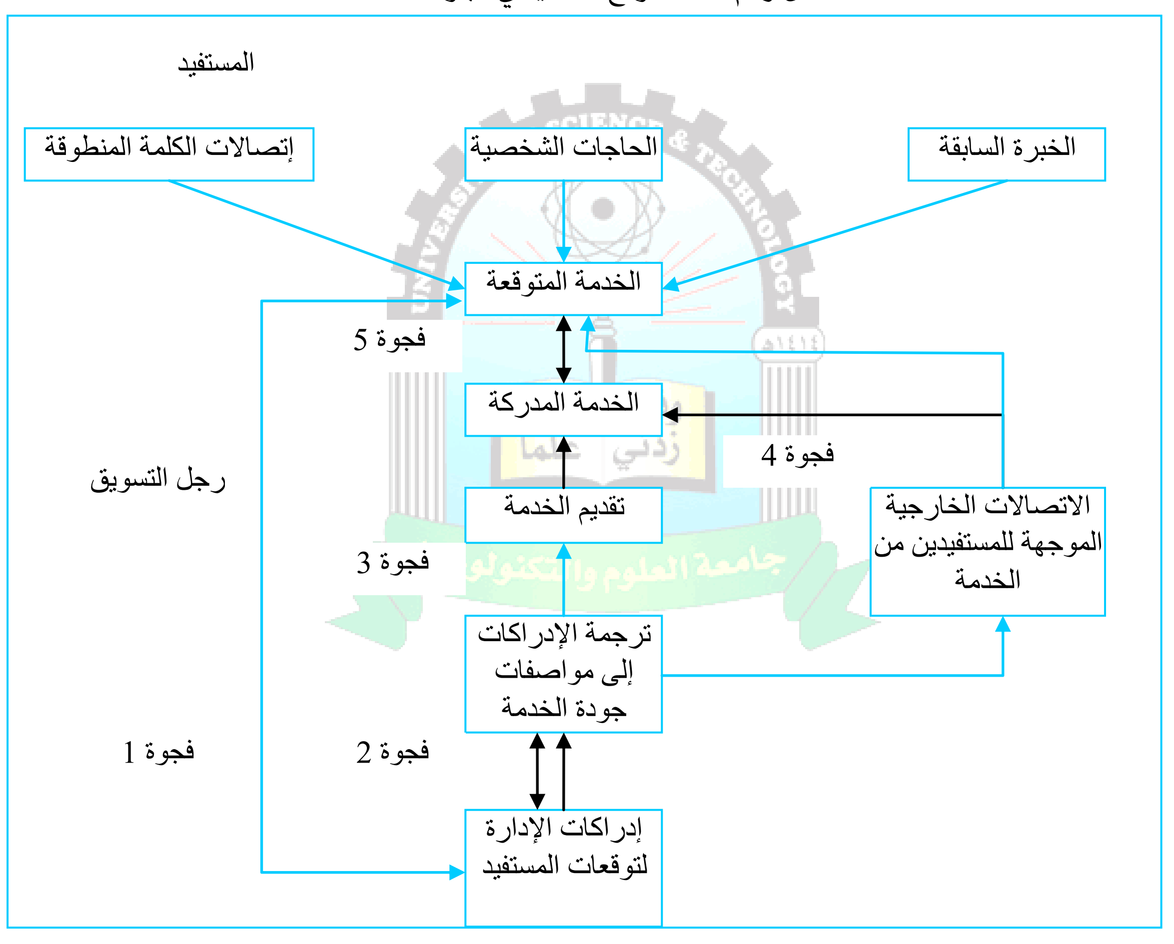
2- مدخل نظرية الفجوة:

يقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكا تهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وعليه فأن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي) بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء إليها بشكل مستمر . وقد أوضحت إحدى الدراسات الشاملة أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة. وبناء عليه فأن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

- إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي)فأن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية.
- إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فأنها تكون مرضية.
- إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة، فأن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.

والشكل التالي، عزيزي القارئ، يمثل نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة حسب نظرية الفجوات:

شكل رقم (1) نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة



وختاماً فأنني أهيب بالعاملين في هذا المجال أو غيره من المجالات الخدمية التجارية وغير التجارية أن يقوموا بتفعيل دور العميل من خلال الاستقصاء عن رأيه في نوعية الخدمات المقدمة

واقتراحاته بشأن تطويرها وصولاً إلى المستوى الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء والمؤسسة المالية على السواء

3. إدارة توقعات العملاء

لقد تناولنا في ما سبق بأن تقييم جودة الخدمة من طرف العملاء يتم من خلال توقعاتهم، أي المقارنة بين ما يتوقعونه وما يدركونه فعلا لذلك لابد على المؤسسة أن تأخذ توقعات العملاء في تصميم الخدمة لمقدمة . وأن يكون أداءها وفقا لمستوى توقعاتهم أو أكثر من ذلك لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل إتخاذ قرار الشراء لدى العميل كذلك أنواع العملاء وكيفية التعامل معهم بالإضافة إلى التعرف على معنى التوقعات والعوامل المؤثرة فيها وكيفية إدارة هذه التوقعات

3. 1. العوامل المؤثرة على توقعات العملاء

يعتبر مستوى توقعات العملاء بأنه قابل للتغير والتعديل استجابة لعدد من العوامل التي تؤثر في حدوث تغيرات في توقعات العملاء والمتمثلة فيما يلي:

3. 1. 1. الحاجات الشخصية:

وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية.

3. 1. 2. البدائل المتاحة للخدمة:

وتشير إلى إدراك ومعرفة العميل بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب الحصول عليها.

3. 1. 3. الخبرة السابقة:

وهي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة.

3. 1. 4. الأحاديث والأقاويل الشخصية:

وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر عير المؤسسة وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء.

3 .1 .5. الوعود المصرحة بها من المؤسسة بشأن خدماتها:

ويشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات التجارية وغيرها

3 .2. إدارة توقعات العميل

تستطيع منظمة الخدمات إدارة توقعات عملاءها بشكل فعال من خلال التأكيد على العوامل التالية:

- التأكيد من أن الوعود واقعية: وهذا يعني أن لا تعطي وعود خلابة لا تعكس ما تقدمه في الواقع لأن الوعود الخلابة سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بين العميل والمنظمة.
- التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة: إن الثقة في الخدمة هي المعيار الأكثر أهمية للعميل عند تقديم الخدمة كما أن وجود درجة عالية من الثقة لدى العميل بخدمات المنظمة سيقلل من حاجته لعملية معالجة أخطاء ومشاكل الخدمة.
- الاتصال الدائم مع العملاء: وذلك لفهم توقعاتهم واهتماماتهم وكذلك قيام المنظمة بشرح طبيعة خدماتها لهم أو التعبير لهم عن امتنانها وشكرها العميق لهم على اختيارهم لها قد يؤدي إلى التأثير إيجابياً في منطقة التحمل وبالتالي فهي وسيلة ممكنة لإدارة توقعات العملاء.
- وحتى يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تفوق مستواها المستوى الذي يتوقعه العملاء، عليها أن تقوم:
- التمييز في تسليم الخدمة: يشعر العملاء عند عملية تسليم الخدمة بمستوى مهارة مقدمي الخدمة لهم، وهذا بالتالي يعطي منظمة الخدمة فرصة لتزيد من درجة ثقة العملاء بخدماتها وذلك بالطريقة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في السوق. وكون التوقعات الخاصة بالعملاء فيما يتعلق بعناصر الخدمة المرتبطة بعملية الخدمة ذاتها هي أقل من توقعاتهم بشأن نتائج الخدمة (الثقة)، وكذلك كون منطقة التحمل تكون كبيرة في حالة تقييم تلك العناصر مقارنة بمنطقة التحمل عند التعامل مع نتائجها، وهذا يعطي للمنظمة فرصة أفضل لزيادة نطاق تحمل العملاء وكذلك في إمكانية أن تتفوق في خدماتها التي تؤديها بالفعل على مستوى التوقعات التي يحملها العميل تجاه هذه الخدمات.

- استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة: إن قيام المنظمة بمعالجة الأخطاء التي قد تحدث في أدائها لخدماتها تمثل فرصة ذهبية للمنظمة لكي تستطيع أن تقدم للعملاء خدمة تفوق توقعاتهم، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع موقفه ومشكلته والعمل على حلها بشكل جيد وسريع يستطيع أن يحول النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية لصالح المنظمة.



تدريب (3)

المستهلك اليمني أقل اهتماما بموضوع الجودة وإنما يهمه الحصول على سعر منخفض .

تحدث عن ذلك من وجهة نظرك ؟

حالة عملية - مفهوم جودة الخدمة الصحية

يبين (خسروف، 2008، 29-30) بأن أول من استخدم هذا المفهوم في مجال الطب ممرضة بريطانية تدعى " فلورنس نايتفيل " والتي كانت تشرف على تقديم الرعاية الصحية بالمستشفيات العسكرية خلال حرب القرم وذلك بإدخال معايير أداء بسيطة الى عملها مما أدى الى انخفاض ملحوظ في عدد الوفيات في تلك المستشفيات . ويؤكد (نصيرات، 2008، 383-384) على أن موضوع جودة الخدمة الصحية أصبح من المواضيع الأساسية في تسويق خدمات الرعاية الصحية، كما أن هذا الموضوع هو محل الاهتمام والتركيز من قبل إدارات المستشفيات، والمستفيدين من خدمات الرعاية الصحية، والأطباء، والجهات الممولة لهذه الخدمات حيث تركز هذه الأطراف المتعددة على موضوع جودة الخدمة الصحية لتحقيق أهدافها ومصالحها، إذ ان الخلل والأخطاء في جودة الرعاية الصحية غير مقبول وتتعدى آثاره الضرر المادي الى الضرر الجسدي والنفسي ولا بد من التطلع الى ممارسة صحية خالية من العيوب .وبصدد مفهوم جودة الخدمات الصحية يبين (Ellis and Whitngton,1993,23) بأن جودة الخدمة الصحية تعني مجموعة الإجراءات الموضوعة للتأكد من / والقدرة على ضمان تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة الصحية المقدمة الى المرتادين الى المنظمات الصحية . وأوضح (Kotler and Armstrong,1994,640) بأن جودة الخدمة الصحية هي شكل من أشكال الطرائق التي تستخدمها المنظمة الصحية لتميز نفسها عن المنظمات الصحية الاخرى المشابهة لها في النشاط عن طريق تكوين صورة عن المنظمة الصحية تتحدد من خلالها شخصية المنظمة على جميع المستويات . وأشار (Nakijima,1997,33) الى أن

جودة الخدمة الصحية هي تطبيق العلوم والتقنيات الطبية بأسلوب يحقق أقصى استفادة للصحة العامة بدون زيادة التعرض للمخاطر . وذكر (الديوه جي، وعبدالله، 2003، 14) تعريف منظمة الصحة العالمية لجودة الخدمات الصحية بأنها التماشي مع المعايير والاتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من قبل المجتمع وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى إحداث تأثيرات على نسبة الحالات المرضية، نسبة الوفيات، والإعاقة وسوء التغذية . وقد أكد (سعد ،2004، 116) على أن جودة الخدمة الصحية هي أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم، وأضاف بأنها انجاز أعمال من قبل أفراد عاملين ذوي مهارات عالية كرسو أنفسهم ومهاراتهم لتقديم خدمة ذات جودة عالية لمرضاهم .ويبين (العسالي،2006، 11) بأن جودة الخدمة الصحية تعني تقديم خدمات صحية أكثر أماناً وأسهل منالاً وأكثر إقناعاً لمقدميها وأكثر أرضاءاً للمستفيدين منها بحيث تتولد في المجتمع نظرة إيجابية الى الرعاية الصحية المقدمة واكد (دونا بيديان) بأن جودة الخدمة الصحية هي تطبيق العلوم والتقنيات الطبية لتحقيق أقصى استفادة للصحة العامة، دون زيادة التعرض للمخاطر، وعلى هذا الاساس فإن درجة الجودة تحدد بأفضل موازنة بين المخاطر والفوائد (خسروف، 2008، 30) .

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن برامج جودة الخدمة الصحية يجب أن تتميز بتوفير أليه للتأكد من أن مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدم للمرضى يطابق ما سبق تحديده من معايير وأن تلك البرامج قد صممت لحماية المرضى وتحسين مستوى الرعاية التي توفرها المنظمة الصحية . وعليه فإن جودة الخدمة الصحية تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة التي تهدف إلى تقديم خدمات الرعاية الصحية للمستفيدين منها (المرضى وغيرهم) على نحو نظامي وموضوعي، يسهم في تقديم الفرص لتحسين رعاية المرضى وحل المشكلات العارضة بطرق علمية وذلك عن طريق العاملين في المنظمات الصحية والذين يستخدمون مهاراتهم وخبراتهم وتقنيات الرعاية الصحية المتاحة لهم وبما يضمن تحقيق أفضل النتائج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل كلفة ممكنة، وهذا يعني أن جودة الخدمة الصحية هو أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم .

أسئلة التقويم الذاتي



1. هل تختلف الجودة الصحية عن بقية أنواع الجودة الأخرى ؟
2. ما هي أهمية توفر الجودة في مجال الرعاية الصحية ؟

4. الخلاصة:

تناولنا مفهوم جودة الخدمة وقلنا أنه تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة وبناءً على ذلك تناولنا أكثر من تعريف وتحدثنا عن أهمية جودة الخدمة وقلنا أن لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، وقلنا أنه لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباعا لعديد من الخطوات أهمها جدب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء وتحد ثنا عن أسباب انخفاض الجودة قلنا أنه تتعدد الأسباب التي تقف وراء انخفاض الجودة تحدثنا عن تطوير الخدمة وقلنا إن النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات القائمة وإنما يعتمد بشكل متزايد على تكوين خدمات جديدة وتكلمنا عن أهم المعايير العالمية لقياس الجودة وأهمها لخصناه في : 1- القيادة 2- التخطيط الاستراتيجي 3- الزبائن والسوق4 - المعلومات والتحليل5- تنمية الموارد البشرية وإدارتها 6- ظمان جودة المنتجات والخدمات 7-نتائج المنظمة وتحدثنا عن إدارة توقعات العملاء وقلنا أن بأن تقييم جودة الخدمة من طرف العملاء يتم من خلال توقعاتهم ، أي المقارنة بين ما يتوقعونه وما يدركونه فعلا لذلك لابد على المؤسسة أن تأخذ توقعات العملاء في تصميم الخدمة لمقدمة . وأن يكون أداءها وفقا لمستوى توقعاتهم أو أكثر من ذلك .

5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

سنناقش بإذن الله تعالى في الوحدة الدراسية القادمة أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهو " تسعير الخدمات " وستشمل هذه الوحدة على أربعة محاور، حيث سنناقش في المحور الأول تأثير خصائص الخدمات على التسعير، وفي المحور الثاني سنتناول الإستراتيجية التسويقية والتسعير، وفي المحور الثالث سنناقش أهم طرق تسعير الخدمات ثم سنستعرض في المحور الرابع والأخير سياسات تسعير الخدمات .

6. إجابات التدريبات:

تدريب رقم (1)

أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة

تدريب رقم (2)

معظم شركات الاتصالات الموجودة في اليمن وشركات قطع الغيار

تدريب رقم (3)

نتيجة لعوامل كثيرة منها انخفاض متوسط دخل المواطن اليمني مقارنة بالمواطن الخليجي فقد أثر ذلك على أوليات المواطن اليمني، فبصفة عامة أصبح المواطن اليمني يهمه من كل شيء أوسطه فالجودة يهتم بها في الحدود الوسطى مقابل الحصول على سعر يتلاءم مع متوسط دخله، وبناء على ذلك نجد أن معظم المنتجات التي يقبل على شرائها المواطن اليمني هي المنتجات الصينية .



7. هوامش الوحدة :

(1) الصميدعي، محمود جاسم وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ،ص. 90-91.

(2) الضمور، هاني حامد ، مرجع سبق ذكره ص. 365





تسعير الخدمات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

الموضــــــــــــوع	الصفحة
1. المقدمة.	**178**
1.1. التمهيد	178
2.1. أهداف الوحدة	179
3.1. أقسام الوحدة	179
4.1. القراءات المساعدة	179
5.1. الوسائط التعليمية المساندة	180
6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	180
2.تأثير خصائص الخدمات على التسعير(1)..........	**180**
3.العوامل المؤثرة في قرارات التسعير..........	**182**
4.طرق تسعير الخدمات	**184**
5.السياسات والتكتيكات السعرية للخدمات	**185**
6. الخلاصة..........	**192**
7. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية..........	**192**
8. إجابات التدريبات	**192**
9.التعيينات.......... .	**193**
10. هوامش الوحدة	**193**

1.المقدمة

1.1.التمهيد:

نظراً لوجود أكثر من إستراتيجية للتسعير، فإن تطبيقها على قطاع الخدمات يلاقي تعقيدات مرجعها صعوبة حساب التكاليف المباشرة (الخامات والعمل وجزء من التكاليف الثابتة) بسبب عدم وجود خامات أو مواد أولية وصعوبة القياس الدقيق للوقت الذي يستغرقه إنتاج الخدمة، وكذلك صعوبة توزيع التكاليف الثابتة.يعتبر حساب تكلفة السلعة أقل تعقيداً من حساب تكلفة الخدمة،فعلى سبيل المثال -فإنه عند حساب تكلفة السلعة- فإنه يمكن للمنشأة حساب التكاليف المباشرة بشكل مبسط من خلال حاصل جمع تكلفة الخامات والعمل وجزء من التكاليف الثابتة، وإذا تم إضافة هامش ربح مناسب فإن المنشأة يمكن أن تحصل على ❖ سعر السلعة ❖ (على الرغم من أن هذه الطريقة في كيفية احتساب السعر قد لا تكون متفقة مع المفهوم التسويقي الحديث، لكنها تناسب بعض المنشآت).

أما في حالة الخدمة، فالأمر يبدو أكثر تعقيداً حيث تبدأ الصعوبة عند حساب التكاليف المباشرة للخدمة، وذلك بسبب عدم وجود مواد أولية أو خامات، بالإضافة إلى صعوبة قياس الوقت اللازم لإنتاج الخدمة والعائد إلى عدم قابليتها للتنميط، مع وجود صعوبة في توزيع التكاليف الثابتة .فعند إنتاج خدمة إتاحة المعلومات سواء خلال البحث الآلي أو عبر بنوك المعلومات بالمكتبات العامة، فإنه تبرز صعوبة تسعير هذه الخدمة، هل سيتم حساب السعر ❖ بالصفحة ❖ أم ❖ بالساعة ❖؟ .

وإذا تم حساب السعر بالصفحة، فهل يتم احتساب سعر الصفحة كخامة ؟ أم سيضاف عليها تكاليف أخرى : كتكلفة الحبر الذي طبع به الصفحة، وقيمة أجر أخصائي المكتبات خلال فترة البحث عن المعلومات وطباعتها، وقيمة ❖قسط استهلاك❖ الآلات المستخدمة في البحث والطباعة سواء أكانت أجهزة حاسبات أو طابعات، وقيمة استهلاك الطاقة (كهرباء (والاتصالات (تليفون) ، ،إلخ من بنود يجب حسابها مع وضع البعد الاقتصادي للمستفيد في الاعتبار .يضاف إلى ذلك فإن مستهلك الخدمة يتولد لديه ❖ أثراً نفسياً ❖ للسعر يجعله يربط ما بين مستوى السعر ومستوى الجودة وذلك لعدم قدرته على تقييم الخدمة على أسس مادية، لذا فإنه يلجأ إلى استخدام السعر مؤشراً للجودة (أسعار المطاعم، أتعاب الأطباء وأصحاب المهن الحرة، أسعار النزول بالفنادق)...

2.1. أهداف الوحدة:



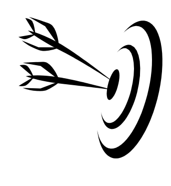
بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة نأمل أن يكون القارئ قادراً على أن :

1..تدرك تأثير خصائص الخدمات على التسعير .

2..تبين الإستراتيجية التسويقية والتسعير

3.توضح طرق تسعير الخدمات

4.تقارن بين السياسات والتكتيكات السعرية للخدمات



3.1. أقسام الوحدة:



عزيزي الدارس، ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من خمسة أقسام رئيسية هي :

- تأثير خصائص الخدمات على التسعير
- العوامل المؤثرة في قرارات التسعير
- طرق تسعير الخدمات
- السياسات والتكتيكات السعرية للخدمات
- خصائص الخدمات المناسبة: (التصرفات التسويقية الثابتة)

4.1. القراءات المساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة – يرجى منك – عزيزي الدارس- أن تستفيد منها قدر الإمكان نظرا لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة :

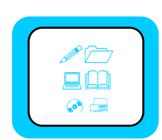
- باعلوي، عبد الخالق أحمد . مبادئ التسويق ، صنعاء ،جامعة العلوم والتكنولوجيا صز 180-224.
- محمد مصطفى عبد الرازق: تسويق الخدمات، القاهرة، كلية التجارة جامعة القاهرة، بدون تاريخ .

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:



عزيزي الدارس : لكي تحقق أهداف هذه الوحدة عليك أن تقوم بالآتي :
- قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها .
- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب
- الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص بالموضوعات المدرجة داخل هذه الوحدة

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات

2. تأثير خصائص الخدمات على التسعير[1]

إن خصائص الخدمات والتي تحدثنا عنها سابقاً لها تأثير على تسعير الخدمات، وإن مدى هذا التأثير يختلف إلى حد ما حسب نوع الخدمة وظروف السوق المستهدفة بالإضافة إلى العوامل المؤثرة التقليدية كالمنافسة والتكاليف والطلب .

2. 1. خاصية عدم الملموسية:

يحتاج الأمر لمسوقين على قدر من الكفاءة والدراية و التدريب لتقديم الخدمة وشرح ميزاتها وإقناع العميل بها، وهذا كله بالطبع يمثل تكلفة إضافية يتم تحميلها على الخدمة وبالتالي سيرتفع سعر الخدمة ويترتب على دفع السعر المطلوب ولكن الخدمة غير ملموسة فإذا اكتشف العميل أن الخدمة المقدمة له كانت دون المستوى الذي كان يتوقعه ونظراً لأنه لا توجد مردودات مبيعات للخدمات على عكس الحال في السلعة المعيبة والتي قد يكون لمشتريها الحق في ردها للبائع لاستبدالها أو استرجاع قيمتها، ولكن ذلك لا يحدث في الخدمة، فعندما يقوم شخص بتحويل أموال من الخارج وكان مستوى الخدمة لا يرقى إلى ما يتوقعه هذا الشخص (طول المدة مثلاً) فإنه لا يقوم برد الخدمة أو استرجاع قيمتها ولكنه قد يفقد الثقة بمقدم الخدمة ، ومن ناحية أخرى يترتب على لاملموسية الخدمة أنه يمكن تعديل مستوى الخدمة ونوعيتها وكمية الخدمة حسب طلبات العملاء

وفي النهاية يخضع السعر لعملية التفاوض بين البائع والمشتري، ونحن نرى أنه لوضع سعر عالي للخدمة يتطلب عدة أشياء من بينها زرع الثقة لدى العملاء حيث تعتبر الثقة Confidence من المتطلبات الهامة في مجال الخدمات لا سيما في تلك المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات يستشعر فيها العميل بقدر عال من المخاطرة، حيث يرى العميل أنه من الضروري وجود مهارات خاصة معينة لتحقيق الخدمة التي يطلبها في بعض المنظمات الخدمية التالية (مستشفى: مهارات علاجية وتشخيصية متخصصة، البنوك : سرية وسهولة المعاملات .) فكلما زادت درجة الثقة لدى العملاء بإمكان مقدم الخدمة من رفع السعر.

ومن جهة أخرى وهذه المشكلة لها ارتباط بمشكلة تسعير الخدمات، ومن وجهة النظر العامة (أي المجتمع) فإن المشكلة الفرعية هنا تتمثل في تأثير خاصية عدم الملموسية على صعوبة قياس التكلفة الحقيقية للخدمة، مما يؤثر بالتالي على الأسعار القياسية .price index ونظراً للاتجاه المتنامي للطلب على الخدمات مع عدم إمكانية تخزينها، فإن الطلب على الخدمات – في هذه الحالة – يعتبر غير مرن inelastic نسبياً، ويعتبر هذا أحد المصادر الرئيسية للاتجاه التضخمي.

2.2. خاصية عدم التخزين في مجال الخدمات بصفة عامة:

لذلك فإن التذبذب ليس من السهل تلبيته من خلال استخدام المخزون وتستخدم بعض طرق التسعير لمواجهة ظروف الطلب في بعض الخدمات مثل النقل والسفر أو الضيافة فقد يقدم أحيانا في فترة معينة (مثل فترة انخفاض الطلب أو فترة التصفية) تخفيضات في الأسعار أو عرض حزمة خدمات بسعر معين إلاّ أن بعض المستهلكين قد يؤجلون قراراتهم الشرائية لبعض الخدمات حتى موعد التخفيضات عليها لذلك بعض البائعين لمثل هذه الخدمات قد يقدمون عروضهم المخفضة الأسعار لأولئك الذين فقط يبكرون في طلباتهم وقد تؤدي زيادة حدة المنافسة بين مقدمي الخدمة إلى التشجيع على زيادة درجة الاستقرار للأسعار في أسواق معينة في الأجل القريب .

3.2. خاصية التجانس:

عندما تكون الخدمات متجانسة (كخدمة غسيل الملابس)نجد أنه غالبا ما تكون الأسعار تنافسية وإن كانت النقابات المهنية والاتحادات التجارية قد لا تشجع على تخفيضات السعر وبالتالي قد تحدد قائمة بالأسعار التي يجب على الأعضاء الالتزام بها ، ولكن إذاكانت غير متجانسة – مثل خدمة العلاج الطبي –فإنه بالنسبة لمشكلة عدم التجانس فلحل هذه المشكلة يجب على المؤسسات الخدمية إتباع إستراتيجية لاختيار وتدريب مقدمي الخدمات على كيفية تقديم الخدمة والتعامل مع

المستفيدين عند تقديم الخدمة، هذه الإستراتيجية تؤدي لخلق تكلفة التي تؤخذ بعين الاعتبار عن تحديد سعر الخدمة.

2.4. خاصية الندرة:

كلما كانت الخدمات أكثر ندرة زادت حرية البائع في تنويع الأسعار إلى المدى الذي يكون المشتري في السوق قادراً على تحمل الدفع، وفي هذه الحالات قد يستخدم السعر كمؤشر للجودة وشهرة الفرد والمنظمة التي تقدم الخدمة 2

2.5. خاصية التلازم:

قد تفرض محددات جغرافية أو محددات زمنية على الأسواق التي يمكن خدمتها مما يجعل بعض المستفيدين يبحثون للحصول على الخدمات في منطقة جغرافية معينة أو في وقت معين، مما يزيد من درجة وحدة المنافسة داخل هذه المحددات وبالتالي سيؤثر على الأسعار التي تتقاضاها منظمات الخدمات، وإن كان البعض يرى لحل مشكلة التلازم في مجال الخدمات يجب على المؤسسات الخدمية إتباع استراتيجيه لاختيار وتدريب مقدمي الخدمات على كيفية تقديم الخدمة والتعامل مع المستفيدين عند تقديم الخدمة وهذه الإستراتيجية تؤدي لإيجاد التكلفة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد سعر الخدمة.

3. العوامل المؤثرة في قرارات التسعير

يرى Bateson وHoffman إن تكامل الاستراتيجيات التسويقية يعني أن جميع عناصر المزيج التسويقي تصاغ وتنفذ بطريقة واضحة وتتلاءم مع الأهداف الموضوعة في تلك الاستراتيجيات، والتسعير هو أحد هذه العناصر التي لا يمكن استبعادها في التخطيط التسويقي، وسنتناول فيما يلي عدد من العوامل التي لابد من أخذها في الحسبان أهمها :

3.1. المكانة السوقية المستهدفة

أي الصورة الذهنية الحالية للخدمة في أعين العملاء بالمقارنة من الخدمات المنافسة وبالطبع يعد السعر أحد العوامل المهمة المؤثرة على هذه الصورة الذهنية، والخدمة تعتمد في بناء الصورة الذهنية على كثير من السمات غير الملموسة . وبالطبع تحاول المنظمات أن تجعل أسعارها تعكس مكانة الخدمات التي تقدمها للأسواق وذلك بغرض الحفاظ على القيادة في الصورة الذهنية وهو ما يعرف بأسعار المكانة.

2.3. دورة حياة الخدمة

إن سعر الخدمة قد يتأثر بدورة حياتها، ففي مرحلة التقديم يكون السعر إما مرتفع نسبيا لكي تجني المنظمة أكبر قدر ممكن من الأرباح في فترة قصيرة المدى، هذه السياسة تسمى سياسة قشط السوق وتتبع في حالة عدم وجود منافسة مباشرة ووجود طلب مرتفع وضروري على الخدمة أو أن السعر قد يكون منخفض بهدف التغلغل واختراق السوق والحصول على حصة سوقية بسرعة .

وفي مرحلة النموGrowth يكون السعر منخفضاً,وتتنوع مصادر التوريد مما يستدعي مدخلاً متكاملاً من المزيج التسويقي من أجل تفادي الصورة المربكة وحماية الحصة السوقية التي بنتها المنظمة والربح في اعلى عند مستوى نهاية النمو

وفي مرحلة النضوج يتم تخفيض الاسعار ومن ثم تخفيض الأرباح.

وفي مرحلة الانحدارDecline ينصح بتخفيض السعر لترويج المبيعات.

3.3. الظروف التنافسية

ووفقا لهذا المنهج يتم التسعير في ضوء أسعار المنافسين فإما أن يتم بسعر يعادل أسعارهم أو يزيد أو يقل عن أسعار المنافسين.ويعتمد الاختيار فيما بين البدائل الثلاثة على عدة اعتبارات كطبيعة الخدمة، ظروف الطلب، الأهداف المرجو تحقيقها من المشروع، المنافسة، الجهود الإعلانية والترويجية المطلوب بذلها وأسلوب التوزيع المقترح. ويواجه القائمون بدراسة الجدوى التسويقية صعوبة كبيرة في التسعير إذا كانت الخدمة الذي يسعى المشروع لتقديمها جديدة وليس لها مثيل أو بديل مطروح في الأسواق وترجع تلك الصعوبة إلى ان تسعير أي خدمة جديدة له تأثيره المباشر على حجم المبيعات التي يمكن تحقيقها وكذا تحديده لكمية الدخل من بيع هذه الخدمة. فاذا كان التسعير مغالى فيه أدى ذلك إلى انخفاض حجم المبيعات مما قد لا يسمح بتغطية النفقات الغير مباشرة. واذا كان التسعير منخفضا فقد لا يمكن للمشروع استعادة النفقات المباشرة. وعموما ترجع صعوبة تسعير الخدمة الجديدة تسعيرا مناسبا لعم وجود خبرة سابقة نظرا لحداثته، ولذلك فالمتبع في مثل هذه الأحوال ان يحقق التسعير ثلاثة أهداف مجتمعة هي تحقيق تقبل السوق للخدمة، الصمود في وجه المنافسة المحتملة بعد فترة قصيرة وتحقيق الربح.

وبعد اختيار سياسة التسعير المناسبة يتم تحديد سعر الخدمة الجديد ة بمراعاة حجم الطلب المتوقع والطلب الممكن، تكلفة إنتاج وبيع الخدمة، الأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها بما تشمله من سياسات الترويج والتوزيع.

تدريب (1)

قارن بين سياسة الامتصاص وسياسة الاختراق كوسائل لتسعير الخدمات الجديدة؟



3. 4. اعتبارات التكاليف

تلعب التكاليف دوراً رئيسياً في تسعير الخدمات فالتكاليف تزودنا بالحدود الدنيا لسعر الخدمة والذي لا تستطيع منظمة الخدمة تحقيق عوائد أقل منه، وبالتالي فإن فهم التكاليف وتركيبتها وعلاقتها تُعد نقطة هامة وحاسمة لوضع المنظمة التنافسي وبقائها في السوق على المدى البعيد، وإن تطوير مثل هذا الفهم يتطلب معرفة الأنواع المختلفة للتكاليف وعلاقة كل نوع بالآخر وتأثيره على ربحية المنظمة .

3. 5. الدور الإستراتيجي للسعر

يوجد للسياسات التسعيرية دور إستراتيجي بهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة لذلك يتوجب على قرارات التسعير أن تتفق مع أهداف المنظمة الإستراتيجية .

4. طرق تسعير الخدمات

من أهم طرق تسعير الخدمات الطرق التالية :

4. 1. التسعير حسب التكلفة

4. 1. 1. السعر الموجه نحو الربح : وهذا النوع موجه لتحقيق الحد الأدنى من الأرباح المستهدفة، والأسعار تثبت في هذه الحالة عن طريق الاتحادات والنقابات المهنية التي تنتمي غليها المؤسسة فإذا كانت عملية الدخول إلى السوق في غاية الصعوبة فإن الأسعار ستعتمد على قدرة العميل ورغبته على الدفع بصورة أكثر من التكلفة .

4 .1 .2. الأسعار المراقبة من قبل الحكومة: الحكومة تضبط الأسعار بهدف حماية المستهلك وذلك من خلال تثبيت الأسعار على تكلفة إضافية أو على أساس هامش الربح .

4 .2. التسعير حسب السوق

4 .2 .1. السعر الموجه نحو المنافسة: إن قبول الحصة السوقية الحالية أو الحفاظ عليها يكون من خلال إتباع سياسات هجومية فالمؤسسة إما ان تحدد أسعار منتجاتها بصورة أقل أو مساوية من أسعار المنافسين وهذا يعتمد على قوتها ومكانتها السوقية.

4 .2 .2. السعر الموجه نحو المستهلك: تحدد الأسعار بناءا على اتجاهات وسلوكيات المستهلكين أي يتم تحديد السعر بناءا على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة إلا أن النوعية والتكاليف للخدمات قد تختلف من أجل إبقائها منسجمة مع الأسعار . إن تحديد سعر الخدمة يرتبط بمفهومين هما القيمة والمنفعة . المنفعة هي قدرة الخدمة على إشباع حاجات المستهلك إن منفعة الخدمة تحدد قيمتها أو قوة تلك الخدمة في إشباع الحاجة بالمقارنة مع قوة البدائل الأخرى أثناء عملية التبادل فالأسعار للعديد من الخدمات قد تعتمد على القيمة المدركة أحيانا أكثر من الكلفة فالقيمة التي تمثلها الخدمة تحدد بناءا على إدراك العميل لها، فإذا اعتقد العميل بأن سعر الخدمة أعلى بكثير من القيمة المتوقع أن يحصل عليها فإنه سيقرر عدم الشراء وبالتالي فإن مؤسسة الخدمة يجب عليها تخفيض السعر أو أن تخسر مبيعاتها وبالتالي سعرها يعتمد على السوق

5. السياسات والتكتيكات السعرية للخدمات

إن العديد من التكتيكات السعرية المطبقة في بيع السلع المادية يمكن تطبيقها في بيع الخدمات، وفي كلا الحالتين فإن التكتيكات المستخدمة تعتمد على نوع الخدمة وطبيعتها، وعلى السوق المستهدفة والظروف المحيطة السائدة في موقع السوق وفي وقت ما مثال: نقص الموارد وإمكانية وجود طلب مرتفع على منتجات الخدمة ومن أهم بعض التكتيكات السعرية الشائعة في أسواق الخدمات هي :

5 .1. التسعير المرن أو المتفاوت:

إن التفاوت السعري يعني إن تتقاضى المؤسسة أسعار مختلفة لخدماتها وذلك بناءا على رغبة العملاء بالدفع وهي تهدف بشكل أساسي إلى :

• بناء طلب أولي وبذات في الوقت الذي لا يوجد فيه طلب كبير.

• لتوازن التذبذب في الطلب الذي يحدث في العديد من الخدمات من أجل تخفيض خاصية عدم قابلية تخزين للخدمة ومن أهم أشكال التفاوت السعري هي :

أالتفاوت السعري على أساس الوقت

بقدرة العميل على الدفع مقابل التمييز

تنوعية منتج الخدمة المطلوبة

ثتفاوت المكاني

إن عملية التفاوت السعرية تبدو واحدة من أكثر الطرق شيوعا في قطاع الخدمات وبالذات أنها تستخدم في حالة الخدمات التي تتطلب السعر مقدما، إلا أن من أهم المشاكل الناتجة عن ممارسة هذه السياسة السعرية هي:

1 - إن الكثير من المستهلكين قد يؤجلون قراراتهم الشرائية لوقت تخفيض السعر (كاستخدام قضاء وقت الإجازات والسفر في وقت انخفاض الأسعار) وهذا يخلق أزمة سوءا بالنسبة للوقت أو المكان .

2- قد يتوقع المستهلكون الحصول على حسومات على أسس منتظمة لمنتج الخدمة المعروض ،حيث تمارس المؤسسة سياسات سعرية متفاوتة. لهذه الأسباب بعض المؤسسات تقاوم عن قصد سياسة التمييز السعرية، وعوضا عنها يستخدمون سياسة سعرية موحدة يطبقونها على جميع العملاء بغض النظر عن مكان والزمان والقدرة على الدفع .

5. 2. الحسومات السعرية:

إن الحسومات السعرية تحدث في معظم الأسواق، إن الحسومات السعرية في تسويق الخدمات تهدف لتحقيق هدفين هما :

أ- الأجور أو المكافآت وذلك لتحميل مسؤولية القيام بالخدمة بحيث تساعد على حدوث الاستهلاك و الإنتاج للخدمة (الأجور المعطاة للوسطاء في الأسواق المالية) ومن الأمثلة عليها العمولات المدفوعة لسماسرة التأمين أو سماسرة العقارات.

ب- كوسائل ترويجية لتشجيع قرارات مثل الدفع المبكر أو شراء كمية خدمات أكثر أو استخدام أكثر في الأوقات انخفاض الطلب، ومن الأمثلة على هذه الحسومات هو ما يسمى الحسم النقدي الذي يعطي لوكلاء إعلان تشجيعا لعملية الدفع المبكر والحسم الكمي الذي يعطي للمجموعات

التي تقدم للاشتراك بخدمة فاست لينك . والحسم المؤقت الذي يعطي فترة انخفاض الطلب بهدف تشجيع الاستعمال في أوقات غير الذروة كشركة الاتصالات تخفض أسعار المكالمات الليلية أو إحدى الفنادق يقدم حسما في موسم الشتاء للذين يرغبون بالحصول على حجوزات لإقامة الحفلات .

3.5. التسعير المضمون (المكفول):

وهذه تحدث حينما يكون الدفع مرتبطا بضمانة الحصول على نتيجة المطلوبة، فشركات التوظيف تتقاضى أجورها عندما يوظف فعليا، و شركات العقارات تحصل على عمولتها حينما تحدث عملية البيع أو الشراء فعليا، هذا الأسلوب السعري يعد مناسبا للاستخدام، عندما تكون وعود محددة مطلوب ضمانتها و العمل في بيئة سعرية تنافسية بالإضافة إلى رغبة العملاء في الاطمئنان على النتائج (ضمانة الحصول عائد على الاستثمار)

4.5. أسعار الجودة مرتفعة:

هذا الأسلوب السعري يستخدم عندما يربط العملاء سعر الخدمة بجودتها، في مثل هذه الظروف بعض مؤسسات الخدمة تخطط عن قصد لإتباع جودة مرتفعة ووضع أسعار مرتفعة، هذه المؤسسات إما أنها تحصد مبيعاتها من شريحة سوقية معينة أو أنها قد بنت لنفسها شهرة ذات مكانة اجتماعية مرتفعة قد تستخدم هذه الأسعار كمؤشر لجودة الخدمة .

5.5. أسعار القيادة الخاسرة:

إن سعر القيادة الخاسرة تعني إن تتقاضى مؤسسة الخدمة سعرا مخفضا لأول طلب أو عقد في أمل الحصول على أعمال لاحقة وبأسعار أفضل، وهذه يفضل استخدامها في تلك الأسواق عندما يكون العملاء غير راضين عن الموردين الحاليين أو الأسعار السوقية متنافسة أو العملاء اقل من السقف، وقد يعترض العملاء على أي زيادة في السعر عن هذه السقف، وبالرغم من ذلك فإن هذه الطريقة تستخدم في الاستثمارات التسويقية اهتماما في الوقت الحالي .

مع العلم أنه من أهم مساوئ هذه الطريقة أن الانخفاض المبدئي في السعر قد يصبح هو السقف، وقد يعترض العملاء على أي زيادة في السعر عن هذا السقف وبالرغم من ذلك، فإن هذه الطريقة تستخدم في الاستشارات التسويقية وإدارة خدمات التعليم .

6.5. الأسعار التفاوضية

تعد طريقة التسعير التفاوضية من الطرق الشائع استخدامها في العديد من الصناعات الخدمية، فالخدمات الاستهلاكية تتضمن أحيانا التفاوض على السعر مثل خدمات التصليح والتامين وخدمات المهنية هي المحاسبة والقانونية والمالية وبعض الخدمات الصناعية مثل تأجير الأجهزة وبحوث السوق والتأمين والصيانة و الأمن والحماية وهذه تسعر عن طريق التفاوض أيضا، فمثلا قد يطلب من مراكز التدريب و الاستشارات تقديم عروض تشمل التكاليف، هذه العروض يتم تقييمها من قبل الإدارة وقد يطلب من المراكز التي تم اختيارها تعديل التكلفة الإجمالية، فقد يجرى عدة تغيرات على العروض بهدف تخفيض وتعديل التكلفة قبل الوصول إلى الموافقة النهائية .

7.5. التسعير المهني

استراتجيات التسعير المهني تحدد سعر التنافس، فالأجور التي يتقاضاها المحامون والأطباء وأصحاب المهن الشبيهة تراقب من قبل النقابات المهنية أو الاتحادات التجارية . إن أخلاقيات المهنة هي السبب الرئيسي في تقييد وتحديد تسعيرة الخدمات المهنية، وذلك لان الطلب على الخدمات كالخدمات العلاجية والعناية الصحية هي مرنة، فالمهنيون عندهم مسؤولية أخلاقية بان لا يتقاضوا من عملائهم أسعارا مرتفعة، والبعض الآخر يجادل على الاعتبارات الأخلاقية وهي عامل اقل أهمية من رغبة المؤسسات المهنية مثل نقابة الأطباء لتحديد المنافسة .

أما الوجه الآخر للتسعير المهني فهو ما يعرف" تسعير جنتلمان" فالمهنيون يشعرون بان أجورهم يجب أن لا ترتبط مباشرة بمقدار الوقت الذي يمضيه لخدمة معينة أو لمستوى المشاركة المطلوبة، بل يشعرون بان الأجر المعياري –المحدد- يجب أن يكون مقابل النشاط .

8.5. أسعار المكانة الاجتماعية

إن التسعير للمكانة الاجتماعية هي تكتيك تسعيري نفسي ولأنه يأخذ بالاعتبار التأثير العاطفي لرد مشتري الخدمة على السعر .

وحيث إن الخدمات غير ملموسة فان المشترين يعتمدون على شهرة مقدم الخدمة وعوامل أخرى عندما يقومون بتقييم البدائل الشراء، فالسعر غالبا ما يدرك كمؤشر رئيسي لجودة الخدمة، وبسبب هذا الإدراك، فان مسوقي الخدمات يستخدمون تسعير المكانة الاجتماعية بفعالية .
كالأطباء الذين يتقاضون أجر مرتفع عن بقية الأطباء الذين يتقاضون اجر منخفض.

9.5. الأسعار الفردية

إن أسلوب التسعير باستخدام الأرقام الفردية تفترض أن المشترون سيكونون أكثر استجابة للأسعار التي هي اقل من الواحد الصحيح مثل الإعلان عن سعر حزمة خدمات لرحلة سياحية بسعر 599 دينار قد تبدو للعملاء بأنها اقل من تلك التي اسعاره600 دينار .



تدريب (2)

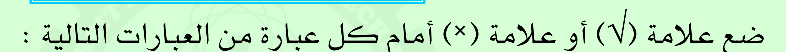
تعتبر المزادات التنافسية أيضاً أحد التكتيكات أو السياسات التسعيرية للخدمات، وضح ذلك؟



أسئلة التقويم الذاتي

ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام كل عبارة من العبارات التالية :

- إن تحديد سعر الخدمة يرتبط بمفهومين هما القيمة والمنفعة. ( )
- إن التفاوت السعري يهدف إلى بناء طلب أولي. ( )



حالة عملية- تسعير خدمة جديدة[2]

في الجمهورية اليمنية جرت العادة عدم إعطاء الحسابات الجارية الدائنة للأفراد أية فائدة ولقد وجد البنك اليمني للإنشاء والتعمير بعد فترة من نشاطه أن معظم مودعيه قد تحولوا إلى حسابات الادخار والحسابات المربوطة لأجل ذات الفائدة العالية وأن هؤلاء المودعين أبقوا في حساباتهم الجارية الدائنة مبالغ محدودة، رغم أنهم ما زالوا يستعملون الشيكات في الفترة الأخيرة، وفي حال انكشاف أرصدتهم يطلبون من مصرفهم تغطية حسابهم الجاري من حسابات الادخار حتى لا تسري عليهم الفوائد المدينة في الحساب الجاري المكشوف، لقد وجد البنك اليمني أن استمرار مثل هذه الظاهرة يعرضه لتحمل تكلفة عالية على موارده بالإضافة إلى حدوث الكثير من المراجعات من قبل عملائه، لذلك وجد أنه من المفيد طرح خدمة جديدة أسماها " حسابات الشيكات " وهي أساساً لا تختلف عن الحساب الجاري العادي إلاّ بفارق أن الحساب الجديد يتولد عنه فائدة .

وطرح البنك من خلال استبيان أجراه في مناطق مختلفة من اليمن وعلى جمهور متنوع عدة أسئلة تدور حول مدى قبول الجمهور للخدمة الجديدة، وتم مسح العينة المؤلفة من 1000 شخص ثلاث مرات خلال العام الماضي وكانت النتيجة كالتالي :

جدول رقم (1)- موقف العملاء تجاه فكرة " حسابات الشيكات "

الآراء	اكتوبر /2011	نوفمبر/ 2011	ديسمبر/ 2011
جذابة جداً	38	38	41
جذابة نوعا ما	25	29	26
غير جذابة نسبياً	13	14	14
غير جذابة إطلاقاً	14	10	11
بدون إجابة	10	10	8

ثم انتقلت الدراسة إلى توجيه أسئلة جديدة حول تسعير الخدمة إلى 67٪ من الذين جذبتهم الفكرة ودار الأسئلة حول ما يلي :

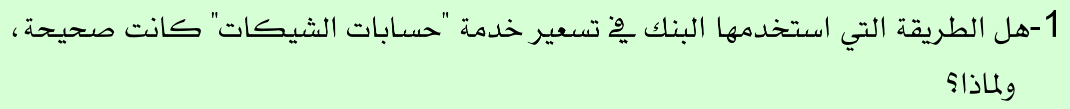
إذا أخذتم بعين الاعتبار أن " حساب الشيكات " الجديد يعمل كالحسابات الجارية وينتج عنه فائدة قدرها 5٪ سنويا . هل أنتم على استعداد لدفع عمولة بقيمة دولار واحد على كل شيك يقدم من قبلكم ؟

نقترح عليكم طريقة أخرى، بدلاً من دفع عمولة على كل شيك تستعملونه أن يكون هناك رسم شهري مقطوع . هل أنتم على استعداد لدفع 10 دولار شهرياً مقابل خدمة " حساب الشيكات " الجديد ؟

ويبين الجدول رقم (2) أن نسبة الإجابات (بنعم) لخيارات التسعير المقترحة على أساس متغيرات ديموجرافية (العمر، الدخل، المهنة، والتحصيل العلمي)، وعل متغير مصرفي واحد هو حجم رصيد " حساب الشيكات "

جدول رقم (2) – نسبة الإجابات(بنعم)على طرق التسعير

الفئة	خيارات التسعير		
	لكل شيك	رسم شهري	رصيد أدنى
العمر			
34-18	30	43	24
39-35	25	37	27
64-50	20	27	35
فما فوق	10	12	36
الدخل			
أقل من 20,000 ريال	24	25	20
20,000 – 39,999 ريال	28	39	26
40,000 – 59,999 ريال	27	40	34
60,000 – فما فوق	17	35	42
بدون إجابة	16	20	19
المهنة			
موظف	18	21	34
عامل	26	26	38
مهنة حرة	23	30	34
متقاعد	11	35	11
التحصيل العلمي			
أقل من ثانوي	33	34	26
ثانوي	24	24	29
دراسة جامعية	21	38	27
جامعي	24	32	30
دراسات عليا	23	21	33
حجم الرصيد			
مرتفع فوق 100,000 ريال	15	25	55
متوسط 50,000 – 100,000 ريال	24	36	37
متدن عن 50,000 ريال	32	43	17
بدون إجابة	17	22	20





1-هل الطريقة التي استخدمها البنك في تسعير خدمة "حسابات الشيكات" كانت صحيحة، ولماذا؟

2-لماذا اتجه عملاء البنك نحو حسابات الادخار بشكل أكبر ؟

8.الخلاصة:

تناولت الوحدة السابعة موضوع تسعير الخدمات ، وناقش المحور الأول لهذه الوحدة تأثير خصائص الخدمات على تسعيرها حيث ناقشنا أثر خاصية عدم قابلية الخدمات للتخزين على التسعير وكذلك خاصية دورة حياة الخدمة وأثرها على التسعير ، وناقشنا أثر خاصية كل من التجانس وندرة الخدمات وأثرهما عل تسعير الخدمة وأخيراً ناقشنا أثر خاصية التلازم وأثرها على تسعير الخدمة .

9.لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

ذكرنا فيما سبق أن عناصر المزيج التسويقي الخدمي يضم سبعة عناصر رئيسية منها عنصر توزيع الخدمات ولذا لزم الأمر أن نخصص الوحدة الدراسية القادمة لعنصر "توزيع الخدمات " وفيها سنناقش العديد من الجوانب أهمها الجوانب الخمسة التالية : أهداف توزيع الخدمة ، طرق توزيع الخدمات ، إستراتيجيات التوزيع ، الموقع ، التطور في توزيع الخدمات .

10.إجابات التدريبات :

تدريب رقم (1)

تهدف سياسة الامتصاص لامتصاص أكبر قدر من الدخل من السوق قبل دخول منافسين فيه. وتتبع هذه السياسة عندما تكون الخدمة متميزة حيث يتم تحديد سعر مرتفع للخدمة لأنه موجهه لطبقة مرتفعي الدخل في المجتمع مع ضرورة القيام بحملة ترويجية كبيرة في الفترة الأولى لطرح الخدمة في الأسواق ويمكن تطبيق هذه السياسة حيث تسمح مرونة الطلب بالاستجابة للسعر العالى. أو عند توقع منافسة كبيرة بعد مدة قصيرة من طرح الخدمة في السوق بدخول منافسين جدد.

أما سياسة الاختراق فتهدف إلى تحديد سعر منخفض للخدمة، وتصلح هذه السياسة إذا كان حجم السوق كبيرا. فعندما يكون سعر الخدمة منخفضا وحجم السوق كبير يتردد كثير من المنافسين في دخول السوق نظرا لضآلة هامش الربح. ومن ذلك يتضح ان الفيصل في المفاضلة بين هاتين السياستين فى تسعير الخدمة الجديدة هو احتمالات دخول منافسين جدد للسوق خلال فترة قصيرة من طرح الخدمة . ولذا يجب تقييم الموقف جيدا بالنسبة لموقف المنافسين قبل الاختيار فيما بين إحدى هاتين السياستين.

تدريب رقم (2)

بعض عقود الخدمات وبالذات الموجودة في الأسواق الصناعية، قد تمنح على أساس عطاءات أو مزادات تنافسية . فالعطاء عرض سعري، إذ يعتمد على كيف يسعر المنافسون خدماتهم، فإذا أرادت المؤسسة المتقدمة بعطاء أن تربح العقد فيجب عليها أن تأخذ بالاعتبار التكاليف لتحديد الحد الأدنى لسعر المزايدة أو تقديم العطاء من اجله

9.التعيينات

1) ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام كل عبارة من العبارات التالية :

1.إن مدى تأثير خصائص الخدمات على تسعيرها لا يختلف حسب نوع الخدمة وظروف السوق. ( )

2.حينما تكون الخدمات متجانسة غالبا ما تكون الأسعار أكثر تنافسية. ( )

3. الصورة الذهنية للخدمة تتعلق بكيفية إدراك العميل للمنتج الخدمي .( )

4. تتجه الأسعار إلى الانخفاض في مرحلة النمو .( )

5. إن تركيبة السوق التنافسية تؤثر على مدى سيطرة منظمة الخدمة على تسعير خدماتها.( )

2) لكي تتمكن إدارة أي شركة من وضع استراتيجية مناسبة فعلية لتسعير خدماتها ، فهناك عدة أسئلة يجب عليها معرفة إجاباتها ، أذكر أهم تلك الأسئلة؟

11.هوامش الوحدة :

(1) الصميدعي، وردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ص. 201-210.

(2) الحداد ، عوض بدير. تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر. الطبعة الأولى. ص. 242 – 244



توزيع الخدمات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

الموضــــــــوع	الصفحة
1. المقدمة.	**198**
1.1. التمهيد	198
2.1. أهداف الوحدة	198
3.1. أقسام الوحدة	199
4.1. القراءات المساعدة	199
5.1. الوسائط التعليمية المساندة	199
6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	199
2.أهداف توزيع الخدمة (1)	**200**
3.طرق توزيع الخدمة	**202**
4.إستراتيجيات التوزيع	**205**
5. الموقع	**206**
6.التطور في توزيع الخدمات	**209**
7. الخلاصة	**212**
8. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**212**
9. إجابات التدريبات	**213**
10. التعيينات	**213**
11. هوامش الوحدة	**214**

1.المقدمة

1.1. التمهيد :

يعتقد البعض أن تتصف قنوات توزيع الخدمات تتصف بأنها أكثر بساطه ومباشرة من تلك المستخدمة في توزيع السلع ويعود السبب في ذلك إلى عدم ملموسية الخدمات ولهذا فان مسوق الخدمات اقل اهتماما بمواضيع التخزين والنقل والمراقبين وبالتالي يستخدم قنوات اقصر والسبب الآخر هو ضرورة استمرار العلاقة بين مقدم الخدمة ومستخدميها (التلازمية) وغالبا لا يستبدل المستفيدين من خدمة الموسسأت التي يتعاملون معها طالما انهم راضون عن مستوى الخدمة(كالبنوك، الشركات، التامين، والمحامون، وغيرهم)

وهناك استثناء رئيسيا لعدم توزيع الخدمات بشكل مباشر، مثل وكلاء السفر الذين يقومون ببيع التذاكر نيابة عن المنظمة مقابل نسبة عمولة معينه.

بينما نجاح أي منظمة لا يمكن له أن يتحقق حتى لو اعتمدت مبدأ التخطيط السليم لأنشطتها التسويقية الأخرى ، دون النظرة التكاملية لهذه الأنشطة مع النشاط التوزيعي باعتباره أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي ، السبب يعود لكون النشاط التوزيعي يمثل الجسر الذي يربط إدارة التسويق في منظمات الأعمال بأسواقها المختلفة .

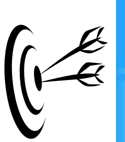
وإن المنظمات الخدمية نتيجة لخصوصية منتجاتها تحتاج إلى جهد أكبر ونظام توزيعي مرن وكفوء ومتعدد الأساليب الأمر الذي يتطلب بناء نظام متكامل من شبكات التوزيع أساسه التخطيط الإستراتيجي السليم والمتكامل مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى .

إن التوزيع بوظائفه المختلفة إذا ما أعد إعداداً صحيحاً وكفوء فإنه حتما سوف يخلق للمنظمة ميزة نسبية تجعلها قادرة على الاستجابة لمختلف ظروف السوق واحتياجاته المختلفة .

2.1. أهداف الوحدة:

عزيزي القارئ مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الثامنة وهي بعنوان " توزيع الخدمات " ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادرا على أن :

- تعرف أهداف توزيع الخدمة المختلفة
- تبين الفرق بين التوزيع المباشر وغير المباشر
- تعرف استراتيجيات التوزيع المختلفة
- تدرك أهمية اختيار الموقع واختيار المكان
- تبين التطور الذي جرى في مجال توزيع الخدمات



3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي القارئ، ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من خمسة أقسام رئيسية هي :

- أهداف توزيع الخدمة .
- طرق توزيع الخدمة .
- إستراتيجيات التوزيع.
- الموقع .
- التطور في توزيع الخدمات .

4.1. القراءات المساعدة:



عزيزي القارئ، إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة، لذا يرجى منك أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة .

- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، مرجع سيق ذكره، ص. 359-
- كوتلر فيليب، ارمسترونج جاري (2007)أساسيات التسويق ، دار المريخ للنشر والتوزيع، ص. 332-355.

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : لكي تحقق أهداف هذه الوحدة عليك أن تقوم بالآتي :

- قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها .
- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب
- الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص بالموضوعات المدرجة داخل هذه الوحدة

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات



2. أهداف توزيع الخدمة [1]

نجاح المؤسسة يعتمد على كفاءة توصيل خدماتها إلى العملاء الذين يوجدون في مناطق مختلفة (داخل وخارج الدولة) ولذلك لابد لمقدم الخدمة من اتباع أفضل السبل وأقلها تكلفة لتوصيل ما يحتاجه العملاء من خدمات، وتعتبر الفروع والمكاتب الخارجية (المراسلين) من أهم قنوات توزيع الخدمات. وعندما يتم تصميم نظام التوزيع واختياره تبدأ عملية إدارته وتقييم أدائه بناء على أهداف إنشاء هذا النظام. ،حيث أنه ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة ،أو الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح ،فنادراً ما تحدد المؤسسة أهدافاً توزيعية منفصلة عن بقية الأهداف الأخرى، ومع ذلك قد تكون هذه الأهداف واضحة و محددة في بعض المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها.

ان التوزيع يشمل العديد من الوظائف ، ومن الأمثلة عنها ما يلي:

2. 1. التغطية السوقية

يقصد بها مديات التوزيع أي القدرة التي يوفرها نظام التوزيع للسوق أو المنطقة الجغرافية والتي نعتبرعن كثافة التوزيع في هذا السوق أو هذه المنطقة أو في القطاع السوقي المختار ، وهناك بشكل عام هناك إستراتيجيات رئيسية من التغطية[1] :

2. 1. 1. إستراتيجية التغطية الشاملة :

يصد بها التوزيع المكثف أو المطلق وهي تعني قيام المنظمة الخدمية بتوزيع خدماتها في أكبر عدد ممكن من النقاط التوزيعية بالشكل الذي يجعلها متوفرة في كافة القطاعات السوقية حيث يوجد طلب عليها .

2. 1. 2. إستراتيجية التغطية الانتقائية :

أو ما يطلق عليها إستراتيجية التوزيع الاختياري حيث يتم تقديم الخدمة من خلال عدد مختار أو عدد محدد من نقاط التوزيع مثل اعتماد وكلاء محددين لشركات التأمين .

2. 1. 3. إستراتيجية التغطية بواسطة الوكيل الوحيد :

ويطلق على هذا النوع من التوزيع "بالتوزيع المانع " حيث تقوم المنظمة الخدمية بتقديم خدماتها من قبل أحد الفروع فقط والذي يتم اختياره لتقديم خدمات المنظمة وقد يكون السبب في ذلك هو تخصصه في تقديم هذا النوع من الخدمات مثل منح كارت فيزا بالنسبة للمصارف .

تذكر عزي القارئ أنه بصفة عامة التوزيع المكثف هو في الغالب مطلوب عندما تكون الخدمات مطلوب توفرها بالقرب من العملاء وتكون سهلة الحصول عليها .

2.2. الطرف المقصد (من يذهب للآخر ؟) :

بصفة عامة لابد أن يلتقي العميل ومقدم الخدمة من خلال إحدى طرق الالتقاء التالية :

- أن يذهب العميل إلى مقدم الخدمة : وذلك تطبيقا للمثل اليمني " صاحب الحاجة معنى بالطلب " وهي الطريقة السائدة ، وفي مثل هذه الحالة فعلى العميل أن يتحمل تكاليف الانتقال أو أية تكاليف أخرى قبل الحصول على الخدمة لأنه هو الذي يجب عليه أن يذهب بنفسه بشرط أن تكون الخدمة قريبة والوصول إليها سهل بحيث تبقى التكاليف الأولية مقبولة للعميل. والبيئة الاجتماعية التي يبنيها مقدم الخدمة لنفسه ستلعب دوراً مهماً في مثل هذا الوضع .فالبنوك الكبيرة ومكاتب المحامين والمستشفيات الكبيرة يفضلون اختيار مواقع لهم في الأماكن الراقية كمواقع رئيسية .
- أن يذهب مقدم الخدمة بنفسه إلى الزبون : وهذا بالطبع أساسي عندما يكون مقصد الخدمة غير قابل للحركة (مثل بناية تحتاج إلى صيانة وترميم) فالخدمات التي تحدث على الأشياء تتطلب من مقدمها السفر مئات الكيلومترات سنويا لزيارة أنواع مختلفة من العملاء في مواقعهم ، ويرى البعض أن الاتجاه الحديث في الخدمة هو تحريك الخدمة فلم يعد الآن المستفيد مضطرا للذهاب إلى مقر تقديم الخدمة كالمستشفى أو العيادة أو مهندس صيانة السيارات أو ..... بل سيأتي مقدمو الخدمة إليه أو من خلال خدمة التوصيل إلى المنازل .
- الطريقة الثالثة : الطرق السابقة يمكن تسميتها بالطرق المباشرة التي تتم بين العميل ومقدم الخدمة ولكن الطريقة الثالثة فتسمى بالطريقة غير المباشرة للاتصال ، حيث يتم الاتصال بين الطرفين ليس بطريقة مباشرة ولكن عبر وسائل أخرى غير شخصية مثل تزويد الخدمة من خلال المكتب الخلفي باستعمال الحاسوب ، حيث يمكن لمقدم الخدمة الاتصال بملايين العملاء دون أي عملية اتصال مادي" شخصي"معهم .

3.2. تسهيلات الحجز

إن النظم التكنولوجية الحديثة لقنوات توزيع الخدمات تأخذ إشكالا مختلفة وتدمج مابين المباشر وغير المباشر من أمثلتها الصراف الآلي (ATM)، العمليات المصرفية المنزلية (H-B) والتحويل الإلكتروني عند نقاط البيع (pos) وشبكة الإنترنت ،فتكنولوجيا المعلومات تؤثر الآن

بشكل متزايد على هذا النوع من توصيل الخدمة ، وبالتالي ستزداد في المستقبل القريب ، فالمحلات الافتراضية يوجد لها الآن مواقع على شبكة الإنترنت العالمية .

3. طرق توزيع الخدمة

نظراً لما تتمتع به الخدمات من خصائص معينة تجعلها تختلف عن السلع المادية في الكثير من النواحي ومنها قنوات التوزيع ، إن خصائص الخدمات (اللاملموسية ، التلازمية ، عدمالتجانس في طريقة تقديم الخدمة ، الهلاكية .....الخ)أثرت بشكل مباشر على نوعية قنوات التوزيع ولكن مع ذلك فإن هنالك عدة أنواع من قنوات توزيع الخدمات سنوضحها فيا بعد .وبشكل عام فإن هنالك نظامان أو نوعان رئيسيان يتم اعتمادهما من قبل المنظمات الخدمية حسب نوع التوزيع هما :

- قنوات التوزيع المباشر.
- قنوات التوزيع غير المباشر .

وتتصف قناة التوزيع المباشر Direct channel بغياب الوسيط أو الوسطاء بين المنتج للخدمة والعميل مثل المحامي الذي له مكتب واحد في مدينة ما . بينما التوزيع غير المباشر Indirect channelفيعني وجود واحد أو اكثر من الوسطاء بين مقدم الخدمة والعميل وذلك لكسر الفجوات وهذه الفجوات قد تكون فجوات جغرافية أو نفسية أو ذات طبيعة اجتماعية.

إن عملية الخدمة يمكن تقسيمها إلى أربعة عناصر (وظائف) : المعلومات، الحجز، الدفع، الاستهلاك . وباستطاعة مقدمي الخدمة استخدام وكلاء أو طرف ثالث للقيام بأي من هذه الوظائف الأربعة وهذا يسمح لمؤسسة الخدمة من النمو بأقل حد من الاستثمارات مثل (مؤسسات التامين، شركات الطيران)

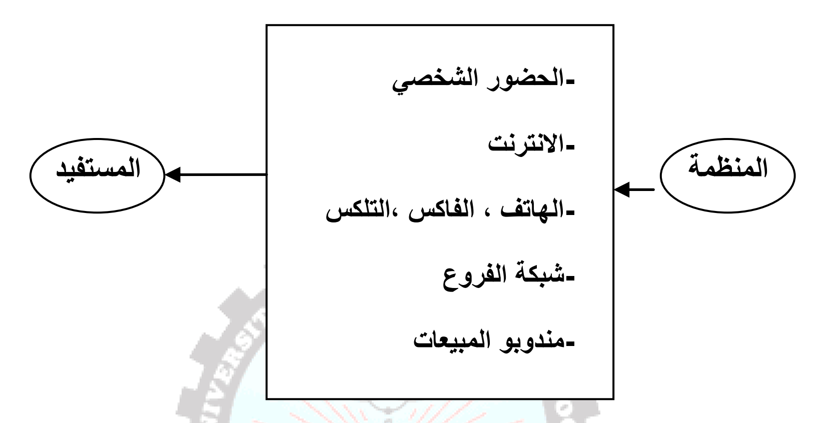
1.3. التوزيع المباشر للخدمات

في هذا النوع لا توجد أية حلقة وسيطة بين المنظمة مقدمة الخدمة ومستهلكيها ، لذلك تعرف قناة التوزيع المباشر بأنها : تلك القناة التي ليس لها مستويات من الوسطاء ويتم البيع من خلال متاجر أو مكاتب أو فروع تمتلكها المنظمة مقدمة الخدمة أو أنها تقوم بالبيع بالبريد المباشر من خلال الكتالوجات البريدية والهاتف والخط المفتوح مباشرة على الانترنت من خلال مواقع المنظمة أو من الباب إلى الباب.

كما تقوم كل من شركة (Avon) و Amway)) ببيع منتجاتها من خلال حفلات مبيعات المنازل ، أو عن طريق إرسال مندوبي البيع العاملين لديها .

وقنوات التوزيع المباشرة للخدمات هو النمط الأكثر شيوعا في مجال توزيع الخدمات والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (1) قنوات التوزيع المباشرة للخدمات



2.3. التوزيع غير المباشر للخدمات :

يتبع هذا النمط من قبل بعض المنظمات الخدمية مثل المنظمات السياحية ، شركات الطيران ،الفنادق ،بعض المصارف ، شركات التأمين الخ . ووفق هذا النوع من قنوات التوزيع يتم اعتماد المنظمة المنتجة على حلقة إو عدة حلقات وسيطة أي أنها تحتوي على مستوى وسيط واحد أو أكثر لتوصيل خدماتها إلى المستفيدين حيث تتولى كل حلقة وسيطية نيابة عن المنظمة الخدمية القيام ببعض الوظائف التسويقية اللازمة أو جميعها ، لانسياب الخدمات من مراكز تقديمها إلى مراكز شرائها . وفي هذه الحالة ليس هناك أي اتصال بين المنظمة وجمهور المستفيدين:

تدريب (1)

قم برسم شكلاً يوضح قنوات التوزيع غير المباشر؟

4. إستراتيجيات التوزيع

في الواقع تتعدد بدائل إستراتيجيات توزيع الخدمات ، ولكن يمكننا النظر في البدائل الأربعة التالية وهي :

أ. إستراتيجية الموقع المتعدد

ب. إستراتيجية الخدمة المتعددة

ج. إستراتيجية الشريحة المتعددة

4. الخليط المركب من الإستراتيجيات السابقة .

وسنقوم بشرح تلك البدائل فيما يلي :

أ- إستراتيجية الخدمة النمطية ذات الموقع المتعددة : تتألف إستراتيجية الموقع المتعدد من تكرار معادلة نجاح أحد منافذ التوزيع الناجحة في أكثر من موقع ونبقي على المعادلة نفسها نمطية ولا يوجد أي سبب لتكيفها أو تعديلها وهذا ما يُعرف بالخدمة النمطية والتي تكون على الخدمة الجوهر والخدمات المكملة المساعدة فالترخيص الذي يقدم لسلسلة مطاعم مكدونالد هو أوضح مثال على تطبيق هذه الإستراتيجية .

ب- إستراتيجية الخدمة المتعددة : و تعد إستراتيجية الخدمة المتعددة بهدف تقديم خدمات متنوعة ومتفاوتة بالاعتماد على الشهرة الحالية والصورة الذهنية المدركة لدى العملاء والمعرفة الثاقبة للمنظمة بهم في منطقة معينة ومن أمثلة إستراتيجية الخدمة المتعددة تلك الخدمة التي يقدمها (كاك بنك) بنك التسليف التعاوني والزراعي في اليمن ، إن إستراتيجية الخدمة المتعددة تطبق لدى الكثير من المؤسسات الخدمية وبالذات موردي خدمات الأجهزة الدقيقة الذين يركزون جماعة مستهدفة ، فهم يقدمون لهم ثلاثة أنشطة رئيسية : الابتكار ، تطوير البرامج الجديدة وتشغيلها وصيانة البرامج الحالية.

ت- إستراتيجية الشريحة المتعددة : وهي تعني أن خدمة معينة يستهدف بها شرائح سوقية مختلفة ، وهذه الإستراتيجية تطبق في حالات يكون جزء من الطاقة الانتاجية للمنظمة معطل والتكاليف الثابتة في تقديم الخدمة مرتفعة نسبيا ، فمثلاً قد يستهدف أحد الفنادق شرائح سوقية مختلفة من موقع واحد بخدمة واحدة وكأوضح مثال على هذه الإستراتيجية شركة ديزني لاند .

ث- الخليط المركب من الإستراتيجيات السابقة :

أتضح مما سبق أن الإستراتيجيات الفعالة قد تكون مزيجاً لأكثر من إستراتيجية واحدة تطبق في الوقت نفسه ، والجدول التالي يلخص فوائد واهتمامات كل إستراتيجية:

جدول رقم (1)- ملخص لفوائد واهتمامات كل إستراتيجية

إستراتيجيات النمو التوزيعية	الفوائد	الاهتمامات
1.إستراتيجية الموقع المتعدد	- سرعة التوسع - نمو المبيعات - سهولة الإدارة	- مواقع جديدة -موارد مالية - رقابة الجودة
2..إستراتيجية الخدمة المتعددة	- خدمة العملاء الحاليين بصورة أفضل - يمكن كسب عملاء جدد - نمو المبيعات	- انخفاض في الفعالية - موارد مالية - إدارة الخدمات المتعددة - رقابة الجودة
3.إستراتيجية الشريحة المتعددة	- استخدام أفضل للتسهيلات - نمو المبيعات	- إرباك العملاء - تكاليف تشغيلية - رقابة الجودة - تحدد الشريحة الإضافية



تدريب (3)

وضح الفائدة والعيب من استراتيجية الخليط المركب؟

5.الموقع

للموقع أهمية كبيرة لما له من تأثير على الزبائن وعلى مقدمي الخدمة أنفسهم ، وتزيد أهمية اختيار الموقع لبعض الخدمات مثل المستشفيات والفنادق التي تقدم خدمة الاسترخاء وتخفيف التوتر العصبي الناتج عن البيئة المحيطة وظروف العمل بينما يكون موقع دور السينما والمسارح أقل أهمية نسبياً .

وإذا كان الهدف الرئيسي من بناء قناة توزيعية هو تسهيل توفر المورد فإن العامل الحاسم الذي يقرر قيما إذا كان الهدف الأساسي سيتحقق هو الموقع المختار أو الأشكال المنتجة التي ستتم بها التبادلات العديدة ذات الصلة ، كذلك فإن العملية المتعلقة بإيجاد المنفعة المكانية والزمانية هي

أكثر أهمية في تسويق الخدمات سواءً ربحية أو غير ربحية عن تسويق السلع الملموسة . وهناك العديد من العوامل وراء أهمية الموقع في تسويق الخدمات :

أ-من الخدمات التي لا يتلاءم موقعها مع المستهلكين ، يمكن أن لا تؤدي على الإطلاق مقارنة مع السلع الملموسة ، فمن السهل ، ماعدا في حالات الطوارئ أن تؤجل شراء الخدمة أو إلغاء شرائها ، بالإضافة إلى أن الموقع الضعيف لمؤسسة الخدمة يؤدي إلى قرار " اخدم نفسك بنفسك "

ب-. أن هناك الكثير من الأحيان بعض العوائق لتسويق الخدمات مما يجعل الموقع هو العنصر الرئيسي للمزيج التسويقي ، فمثلاً أن التنافس في السعر أو الترويج يعتبر لا أخلاقياً في عدد من المهن (مثل الخدمات الطبية والقضائية ، بالنسبة للخدمات الأخرى يكون هناك احتكارات منظمة بحيث تحاول كل منظمة أن تخدم أكبر ممكن من الزبائن باستثناءات قليلة ، وتكون المؤسسات الممولة من القطاع العام هي التي تؤدي خدمات لأكبر قطاع من المجتمع .

ورغم أن هذه العوائق يمكن أن تفرض على مؤسسات معينة بحيث لا يمكن أن تختار موقعها بنفسها ، فإن عملية القرار الموقعي لمعظم الخدمات لا تحسن أن تكون تماما عكس تنظيم المناطق التجارية واختيار المواقع المحددة بواسطة المؤسسات الربحية ، إن الأكثر أهمية في عملية القرار هذه ، بغض النظر عن التوجه المؤسسي هو موقع البائع أو الوكيل المتصل مع السوق المهم ، وفي الحقيقة ، فإن هناك اتجاها بالنسبة لكل الخدمات نحو توزيعها على أكبر عدد ممكن من مناطق سكن المستفيدين من خدمات المنظمة .

اختيار المكان :ً

إن أسس اختيار المكان تبدأ من قرارات تتعلق بثلاث قضايا في الحيز البيئي التي تقدم بها الخدمة وهي :(1)تحليل المناطق (2) تقييم الموقع ذاته (3)التحليل المساحي .

إن نحليل المناطق يتعلق بتحديد أسواق المناطق : المدن ، الضواحي ، البلديات .. التي يمكن تحديد المكان الجديد لمحل الخدمة ، إن اختلافات الطلب في المناطق يجب أخذه في الاعتبار ،كما أن قوة المنافسة قد تختلف من منطقة إلى أخرى .

أما التحليل المساحي فإنه يركز على تحليل المنطقة ذات العلاقة المباشرة بالأماكن المحتملة ، وهذا يؤكد على تحليل خصائص العملاء المستهدفين .أما تقييم المواقع فيركز على تحليل خصائص المكان الذي يجب أن يقع فيه المحل الجديد ،

إن مواصفات كل موقع يجب تحليلها بالتفصيل فيما يتعلق بتدفق حركة المرور وسهولة الوصول ودرجة الإشغال . أما المؤشرات عن القوة الشرائية أو درجة التشبع أي عدد المحلات الموجودة الآن يمكن تطبيقها هنا بعد تحليل وضع السوق المحتمل ودرجة المنافسة من أجل التنبؤ بحجم المبيعات لمحل توزيعي معين .

إن المناطق التجارية تحدد حجم المبيعات المحتملة ، وإن الخطوة الأولى في التنبؤ بالمبيعات لأي فرع هي تقدير حجم المنطقة التجارية وإن حجم المنطقة التجارية يعتمد بشكل كبير على رغبة العملاء بالانتقال إلى محل الخدمة ومدى المعلومات المتوفرة عن سلوك العملاء وتحليل لأماكن تواجدهم ودرجة سهولة وصولهم إلى المحل ، والجدول التالي يوضح بعض خصائص مواقع المحلات وخصائص المنطقة التجارية :

جدول رقم (2) –بعض خصائص مواقع المحلات وخصائص المنطقة التجارية

خصائص المحل	خصائص المنطقة التجارية
•حجم المحل وحجم واجهة المبنى	•حجم السكان وتركيبته العمرية
•عدد الموظفين ومستوى الإعلان	•متوسط دخل الفرد / عدد المنازل
-خصائص المكان الذي يقع في سوق عامة :	•خصائص العمالة
•حجم السوق العامة	•عدد المنازل المملوكة أو المستأجرة
•عدد المحلات في السوق ونوعها	•خصائص أنماط المعيشة
•عدد المنافسين المباشرين داخل السوق	
•القرب من المدخل الرئيسي للسوق	
- خصائص المكان الذي يقع في سوق مفتوح :	
•مرئي	
•حركة المرور	
•القرب من الطريق الرئيسية	

6.التطور في توزيع الخدمات

الخدمة ليس لها أية قيمة ما لم تصل إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين ، ونتيجة حدة المنافسة أدى ذلك إلى ظهور ابتكارات وأنواع جديدة من التوزيع في أواخر اقرن العشرين ، ومن أهم هذه الابتكارات :

أ-خدمة العميل

ب-الإنترنت

ج-مركز المكالمة

د-التسليم الفوري للخدمات

ه-العلاقة التسويقية

و-الترخيص والامتياز

وسنقوم فيما يلي بتوضيح هذه الابتكارات قدر الإمكان :

أ. خدمة العميل :

تتعلق بخدمة العميل جميع العوامل والعناصر المؤثرة على عملية جعل الخدمة متاحة للعميل في الوقت والمكان المناسبين ، وخدمة العميل يمكن عدها خدمة إضافية ترافق المنتج الجوهر ففي عالم الخدمات تعد خدمة العميل جزءا من مهمة التسليم والنقل والتوزيع وأيضاً يمكن اعتبارها إلى جانب عملية اللوجيستية ، فخدمة العميل لا تتم فقط وقت توصيل الخدمة ، إن المرونة والسلاسة والمصداقية تلعب دوراً متساوياً لا يقل أهمية ، فخدمة العميل تتوق لتلبية أمنيات العميل طالما كان وجود السلعة موضع الاهتمام .

وتنطلق سياسة فعالة لخدمة العميل من : (1) تحديد المنظمة للفلسفة الكلية لخدمة العميل في ضوء التوجه المطلوب .(2)التنظيم والمسئوليات .(3) تطوير معايير داخلية لخدمة العميل القابلة للقياس ، وبالتالي يمكن قياس التكاليف والعوائد ، ومن ثم فإنه يمكن تطوير سياسة فعالة للتكلفة لكل خدمة على أساس الشريحة السوقية المخدومة وإبلاغ العملاء عن مستوى خدمة العميل المتوقع أن يحصل عليها .

إن أداء خدمة العميل يمكن قياسها من خلال معايير مثل مستوى المخزون والمرونة في تنفيذ أوامر الطلبات والوقت الفاصل بين استلام الطلب وتسليمه الفعلي ونوعية الخدمة المقدمة ، إن العديد من المنظمات التي تنجز اللوجستية بنفسها تبحث عن موردين آخرين لتقديم خدمات

اللوجستية مثل شركات النقل والتخزين ، وبالتالي هذا الجزء من تسويق الأعمال إلى قطاع أعمال آخر بدأ يتنامى .

ب. الإنترنت (التسوق عن بعد)

أصبح الإنترنت وظيفة اتصال وتوزيع ، وبالتالي قد يعمل الإنترنت على تغيير أنماط الاتصال والتوزيع بشكل جذري ، فالآن أنظمة الحاسوب تفتح الطريق باتجاهين في الاتصال (عندما تتوفر أجهزة الحاسوب لدى العملاء في منازلهم ويرغبون ويتحفزون لاستخدامها . ومن ناحية ثانية ليس بالضرورة أن يأتي العميل إلى المحل أو المكان الذي تقدم به الخدمة ، وهذا يعني الاستغناء عن المؤسسات الوسيطة كالسماسرة والوكالات ، إن القضية الكاملة ستصبح أكثر استمرارا عند ما تصبح المحلات الافتراضية واقعية ، وبالتالي فإن التسويق والخدمة المقدمة عن بعد ستصبح حقيقة لمعظم المنتجات ، واليوم نرى العديد من الأمثلة مثل وجود خدمات منزلية تعرض عن طريق الإنترنت .

ج. مركز المكالمة

مركز المكالمة هي شركة مستقلة أو قسم داخل المنظمة تعتني بالمكالمات التي يتم إرسالها واستقبالها بالهاتف ، والاتصال المباشر بين المنظمة وعملائها بصورة جيدة والذي ينتج عنه أن يجعل عملية التسويق التفاعلية أكثر متانة ، وهذه الاتصالات قد تستند إلى تقديم معلومات وحل الشكاوي أو تستخدم كوسيلة للحفاظ على العلاقات مع العملاء وأحيانا يقدمون خدمات للشركات الدولية وبلغات مختلفة وفي بعض الدول العربية مؤسسات لخدمة رجال الأعمال تعني بتقديم مثل هذه الخدمات .

د. التسليم الفوري للخدمات

إن المبدأ الذي تقوم عليه فلسفة JIT هو التسليم الفوري يعني تقليص تكاليف التخزين عن طريق تخفيض المخزون ووضع قيود صارمة على شروط التسليم ، ولقد نجحت هذه الفلسفة في المنظمات الصناعية وأثبتت جدارتها لمقدمي الخدمات أيضاً ، فمقدم الخدمة يستطيع تطبيق مبدأ التسليم الفوري باتجاهين : عموميا على مدخلات المورد وتحديدا على خدمة العميل حيث أن التسليم بالوقت المناسب لتلك المواد الخام يعمل على تقليل أسعار الشراء ، ومن ناحية ثانية فإنه من الضروري الالتزام بتنفيذ المواعيد المعطاة للعميل ، فالتسليم المتأخر سيسبب وقت انتظار أطول وتكاليف زائدة على العميل بالإضافة إلى أي تأخير عن موعد تسليم الخدمة قد يؤدي إلى بناء صورة وانطباع سلبي عن المنظمة وخدماتها .

هـ. التفاعل التسويقي (تعزيز خدمة العميل)

إن التفاعل التسويقي يهدف إلى تكوين علاقة مستمرة بين مقدم الخدمة والعميل والحفاظ عليه ، وتزداد أهمية الحفاظ على العلاقة حينما تصنع الخدمة حسب طلب العميل وعموما فإنه يفضل استمرارية بناء علاقة طويلة مع العملاء في حال توفر الشرطين التاليين :

- عندما يكون التغيير إلى موردين آخرين أو زبائن آخرين سيزيد من التكاليف
- عندما يكون السوق غير مستقر ويرافقه درجة عالية من عدم الأمان .

و. الترخيص والامتياز

قلنا سابقاً أن إستراتيجية الموقع المتعدد يمكن تطبيقها من خلال منح التراخيص أو الامتيازات ، فالامتياز هو أحد أشكال التعاون التجاري الذي يتم من خلال ترتيبات تعاقدية ، يقدم أحد الأطراف صاحب الامتياز للمرخص له حقوق استخدام هذا الامتياز، فالمرخص له يستطيع الحصول على حق استخدام الاسم التجاري وعلامته التجارية وأشياء أخرى عند بيع الخدمة ومقابل هذه الحقوق يدفع المرخص له أجورا .

حالة عملية - فنادق حياة العالمية

تدير مجموعة حياة العالمية 68 فندقاً في 35 دولة، بالإضافة إلى فنادق حياة وللشركة 103 موقعاً في الولايات المتحدة. وتعتبر حياة مثال جيد لشركة أصبحت تقدر قوة التسويق الدولي المباشر على تمكينها من البقاء على اتصال مع عملائها ولإستهداف مجموعة محددة بعروض خاصة. وربما من المدهش كم من الوقت اخذ قطاع الفنادق لإنشاء والاستفادة من قواعد البيانات لعملائه. وعلى عكس فإن العديد من عمليات التجزئة تستطيع الفنادق توفير معلومات كثيرة عن عملائها من كل من أنظمة التسجيل والفحص، ولكن أيضا بإمكان الفندق استخدام معلومات مثل نوع بطاقة الإئتمان المستخدمة، مدى الخدمات المشتراة، طول مدة البقاء وما إذا تم استخدام حساب عمل، تفضيلات الطعام، وحتى اختيار صحيفة الصباح. كل ذلك يمكن تخزينه وتحليله لإغراض التسويق. في الصناعات الأخرى. ومع ذلك فقد كانت الفنادق بطيئة في استغلال إمكانيات المعلومات المتاحة لديها، وقد يكون ذلك راجعا إلى كمية المعلومات التي تم جمعها عن كل عميل وإلى الفشل في ربط نظام العمليات بنظام التسويق.

وجدت مجموعة حياة العالمية، في كل فنادقها أن مجموعة العملاء الأكثر ربحية تتكون من 10٪ تقريبا من الضيوف ينفقون أكثر من 10000جنيه إسترليني لكل عام في حين أن 72٪ من

العملاء في المجموعة الأخرى ينفقون حوالي 800 جنيه إسترليني لكل عام. وقد كانت فنادق حياة تسوق لكلا المجموعتين كما لو أنهما متشابهتان، ولكن كما هو واضح أن المجموعتين لديهما استجابات وإمكانيات مختلفة، لذلك فقد تم استهداف العملاء الأكثر ربحية من أجل الاحتفاظ بالعملاء ولبناء علاقة قوية معهم. حيث أن فقد عميل موالي وذي ربحية عالية سيكون اكثر أهمية من فقد عميل عرضي. وقد كانت إحدى حملات الاستهداف "صفقة حياة العظمى"، تتكون من الرحلات التي تهدف إلى ملئ الفنادق خلال الأوقات الأقل انشغالا (يناير و فبراير). كما أن الحملة نجحت أيضا في تشجيع عملاء حياة في استخدام مدى أوسع من المواقع . على سبيل المثال، تمثل الإستجابة لصفقة الشتاء في هونج كونج 72٪ من إستجابات الأعمال الجديدة والـ 28٪ المتبقية ستبقى على حالها بكل حال. ومن خلال تحليل قاعدة البيانات قدرت المنظمة أن الترويج حقق عائداً كلياً قدره 10 مليون جنيه إسترليني، ومع ذلك فقد بقي الكثير لبناء نظام متكامل في الحاضر، حيث كانت كل قاعدة بيانات لكل مجموعة منفصلة لذا فان المنافع الحقيقية لتنسيق حملة البريد المباشر العالمية لم يتم تحقيقها حتى ألان.



أسئلة التقويم الذاتي

ما هي إستراتيجية التوزيع التي تتبعها فنادق حياة ؟ وما رأيك بها ؟

8. الخلاصة:

تحدثنا في هذه الوحدة عن توزيع الخدمات وخصصنا الجزء الأول منها لأهداف توزيع الخدمة وقلنا أن هناك العديد من الطرق المستخدمة في صياغة أهداف التوزيع وبغض النظر عن هذه الطرق إلاّ أن هناك ثلاثة أبعاد يتطلب البحث فيها وهي : (1)التغطية السوقية . (2)الطرف المقصد.(3)تسهيلات الحجز ، وقد تناولنا هذه الأبعاد الثلاثة بالتفصيل . وفي الجزء الثاني من هذه الوحدة تناولنا طرق توزيع الخدمات وذكرنا أن هناك طريقتين رئيسيتين هما التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر وتحدثنا عن كل طريقة على حدة وقارنا بين الطريقتين وقلنا أن التوزيع المباشر هو شائع الاستخدام في مجال توزيع الخدمات . وناقشنا إستراتيجيات التوزيع في المرحلة الثالثة من هذه الوحدة ، حيث ناقشنا أربع إستراتيجيات وتحدثنا عن العوامل التي تأتي وراء أهمية الموقع في تسويق الخدمات وتحدثنا كذلك اختيار المكان وذكرنا أن أن الإستراتيجية التسويقية الممتازة تبدأ من قرارات تتعلق بثلاث قضايا في الحيز البيئي التي تقدم بها الخدمة هي تحليل المناطق وتقييم الموقع ذاته وأخيراً التحليل المساحي .

وفي الجزء الأخير من هذه الوحدة عن التطور في توزيع الخدمات وذكرنا أنه حدثت العديد من الابتكارات في توزيع الخدمات أهمها خدمة العميل ، والإنترنت ، ومركز المكالمة ، والتسليم الفوري للخدمات ، والتفاعلات التسويقية ، وأخيراً في الترخيص والامتياز .

9. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

سنتناول في الوحدة الدراسية التالية عنصر ذات أهمية في المزيج التسويق ألا وهو عنصر " الترويج " وسنتكلم فيه عن أهداف الترويج للخدمات وأوجه الاختلاف في ترويج الخدمات ثم سنناقش المزيج الترويجي للخدمات وأخيراً سنتناول بإذن الله تعالى موضوع تحسين فعالية ترويج الخدمات.

10.إجابات التدريبات :

تدريب رقم (1)

حلقة أو حلقات

المنظمة ←———— وسطاء ←———— المستهلك النهائي

تدريب رقم (2)

الفائدة الرئيسية لإستراتيجية الخليط المركب هو توسيع نطاق التغطية السوقية ، والعيب المتوقع للمزيج المركب تكمن في خطورة فقدان المنظمة لهويتها لأن هذه الطريقة قد تكون صورة مضللة عن المنظمة ، وذلك لأنها لا تركز على أي شيء بالتحديد ، وبالتالي يفترض الموازنة بين الخيارين (التوسع أو التركيز) وقد يكون إضافة مواقع جديدة أو خدمات جديدة إلى تلك الموجودة حالياً قد يكون ضاراً للصورة الحالية .

9.التعيينات

1) ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام كل عبارة من العبارات التالية :

1.تتصف قناة التوزيع المباشرة بحضور الوسيط بين المنتج للخدمة والعميل . ( )

2. إن تكنولوجيا المعلومات وخصوصا الانترنت لا تستطيع بسهولة إحداث تغيير كامل في الطريقة التقليدية في توزيع الخدمات. ( )

3.التوزيع المكثف هو مطلوب عندما تكون الخدمات مطلوب توفرها بالقرب من العملاء. ( )

4.كلما تناقصت اللامركزية في التوزيع قل مقدار الوقت والجهد الذي يبذله العميل المحتمل من أجل الحصول على الخدمة.( )

5. إن استراتيجيات الشرائح المتعددة والخدمات المتعددة هي استراتيجيات توزيع محدودة. ( )

2) يشير كل من (كوتلر) و (آرم سترونج) إلى ثمانية وظائف للتوزيع بينما يشير آخرون إلى تسع وظائف.. ناقش ذلك. الهوامش

11.هوامش الوحدة :

(1) كوتلر فيليب وارمسترونج جاري ، (2007) ، أساسيات التسويق ، ترجمة سرور علي إبراهيم وآخرون ، دار المريخ للنشر ،ص. 201-212.

(2) الضمور، هاني حامد. إدارة قنوات التوزيع. دار وائل للنشر. ص.44





الترويج



محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
1. المقدمة	**218**
1.1 التمهيد	218
2.1 أهداف الوحدة	218
3.1 أقسام الوحدة	218
4.1 القراءات المساعدة	219
5.1 الوسائط التعليمية المساندة	219
6.1 ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	219
2.أهداف الترويج (1)	**220**
3.جوانب الاختلافات في ترويج الخدمات	**222**
4.المزيج الترويجي والخدمات	**223**
5.توجيهات عامة لتحسين فعالية ترويج الخدمات	**227**
6. الخلاصة	**231**
7. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**231**
8. إجابات التدريبات	**231**
9.التعيينات	**232**
10. هوامش الوحدة	**232**

1. المقدمة:

1.1. التمهيد:

إن الدور الكبير الذي تضطلع به عمليات الاتصال بشكل عام والترويج بصفة خاصة لكون هذا الأخير يمثل العامل الحيوي في إثارة الاهتمام بالخدمات ، وخاصة عندما تكون هناك خدمات منافسة في السوق ، وستركز هذه الوحدة على المفاهيم الجديدة في الاتصالات والترويج في مجال الخدمات .

إن كثير من الاتصالات في الخدمات تأخذ الطابع الشخصي أي عبر الاتصال الشخصي المباشر، الذي يؤثر على عمل الخدمة في الأمد القصير أو العلاقات في الأمد الطويل، فالعملاء يمكن أن يفضلون أحد الموظفين بالذات لخدمتهم، بحيث يحدث اتصال لفظي أو غير لفظي كلغة الجسد وتعبيرات الوجه.

كذلك المظهر الداخلي لموقع الخدمة وطريقة تصميمه سيؤثر على الانطباع الكلي المدرك عن جودة الخدمة وبالتالي فالاتصال غير مباشر يعد أحد العناصر المادية يستخدمها العميل كدليل أو صفة لتشكيل انطباع عن جودة الخدمة.

2.1. أهداف الوحدة:



عزيزي القارئ مرحباً بك إلى دراسة الوحدة الثامنة وهي بعنوان " الترويج " ويتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادرا على أن :

-تقارن بين أهداف ترويج الخدمات قبل شرائها وأثناء شرائها وبعد شرائها

-تبين أوجه الاختلاف في ترويج الخدمات

-توضح مكونات المزيج الترويجي للخدمات

-تدرك أهمية تحسين فعالية ترويج الخدمات

3.1. أقسام الوحدة:



عزيزي القارئ، ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من أربعة أقسام رئيسية هي :

-أهداف ترويج الخدمة

-أوجه الاختلاف في ترويج الخدمات

-المزيج الترويجي للخدمات

-تحسين فعالية ترويج الخدمات .

4.1. القراءات المساعدة:

عزيزي القارئ ، إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة ، لذا يرجى منك أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة .

-الضمور ، هاني حامد ، تسويق الخدمات ، الطبعة الثانية ، مرجع سيق ذكره ، ص 229-248

-كوتلر فيليب ، ارمسترونج جاري (2007)أساسيات التسويق ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، ص 355-400.



5.1. الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس : لكي تحقق أهداف هذه الوحدة عليك أن تقوم بالآتي :

-قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها .

-تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب

-الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص بالموضوعات المدرجة داخل هذه الوحدة

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:





- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات.

2. أهداف الترويج [1]



الهدف الأساسي من الترويج هو بيع الخدمة،ولكن هناك أهداف عامة للترويج هي : -خلق الوعي والاهتمام بالخدمة والمنظمة -تمييز عرض الخدمة والمنظمة التي تنتجها والمنافسين -ايصال ووصف فوائد الخدمات المتوفرة- الحصول على سمعة جيدة-إقناع الزبائن .

ولكن الأهداف قد تختلف باختلاف طبيعة ونوع المنظمة وترتبط الأهداف بمراحل دورة حياة المنتج ومراحل عملية الشراء كما يتضح من الشكل التالي رقم ( )، ففي مرحلة قبل الشراء قد لا يكون مقدم الخدمة وخدماته معروفا لدى العملاء وبصفة خاصة إذا كان جديداً، وعليه فإن أهداف الترويج في هذه الحالة هي بناء الإدراك وزيادة المعرفة لدى العملاء عن المنظمة وخدماتها ، فسمعة المنظمة وشهرتها قد تخفض مستوى المخاطرة المرتبطة بشراء خدمة معينة وفي مرحلة الاستخدام يقوم موظفو المكتب الأمامي بإعلام العملاء عن الخدمات التي يقدمونها ، وهنا لا بد أن نشير إلى أهمية الاتصال أثناء عملية الشراء ، حيث أن الاتصال أثناء عملية الشراء إذا كان جيداً سيترتب عليه تعزيز صورة المنظمة وتكرار الشراء وزيادة الولاء وتطوير العلاقات ، أما في مرحلة ما بعد الشراء يكون الاتصال مهماً لتقليل عدم الرضا أو الندم .ولاشك أن الخبرة والتجربة السابقة للعميل تؤثر على قرار استمرار العلاقة وتكرار الشراء .



شكل رقم (1) – أهداف الترويج واتخاذ قرار الشراء



3. جوانب الاختلافات في ترويج الخدمات

هناك تشابه كبير بين ترويج السلع والخدمات إلا أن هناك:

أ‌الاختلافات التابعة لخصائص صناعة الخدمات:

يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الترويج للسلع والترويج للخدمات فيم يلي :

•ضعف التوجه التسويقي: المديرون العاملون في صناعة الخدمات لا يدركون إمكانية نجاح ممارسة التسويق في صناعتهم ، فهم غير مدربين وغير مؤهلين وغير مدركين للدور الذي يلعبه الترويج في التسويق

•المحددات المهنية والأخلاقية (تقاليد في الترويج): بعض التقاليد تمنع كليا الترويج للخدمات أو تمنع بعض أساليب الترويج في مجال الخدمات

•الحجم الصغير لعمليات العديد من شركات الخدمات (إمكانية عدم تحمل المصاريف التسويقية):تعمل العديد من شركات الأعمال الخدمية في نطاق عمليات محدودة وبالتالي يرون أنهم غير قادرين على تحمل مصاريف التسويق .

•طبيعة المنافسة والسوق: قد لا تحتاج بعض منظمات الخدمات إلى الترويج لخدماتها بشكل واسع بسبب عدم قدرتها على التكيف مع عبء العمل الحالي وذلك لعك إدراكهم لأهمية الترويج على المدى البعيد في ضمان المحافظة على المكانة السوقية .

•النظرة المحدودة لطرق الترويج المتاحة: ربما قد يكون الجهل وعدم الإدراك بباقي طرق الترويج التي قد تكون مناسبة وفعالة وربما بتكاليف أقل .

•طبيعة الخدمة: قد تضع طبيعة الخدمة نفسها قيدا على استخدام وسائل ترويجية معينة على نطاق واسع .

ب‌الاختلافات التابعة لخصائص الخدمة:

•مواقف العميل: الخدمات يتم إدراكها على أنها شخصية أكثر من السلع؛ كما أن العملاء قد يكونون أقل اقتناع ورضا عند شراء الخدمات.

•حاجات ودوافع الشراء : إن حاجات ودوافع الشراء للسلع والخدمات لا تختلف ماعدا حاجة الاهتمام الشخصي ، فإشباع هذه الحاجة تعتبر من أهم أوجه الاختلاف بين السلع والخدمات ، حيث أن الخدمات التي تقدم للناس تحتاج إلى الاهتمام الشخصي غير الموجودة في السلع .

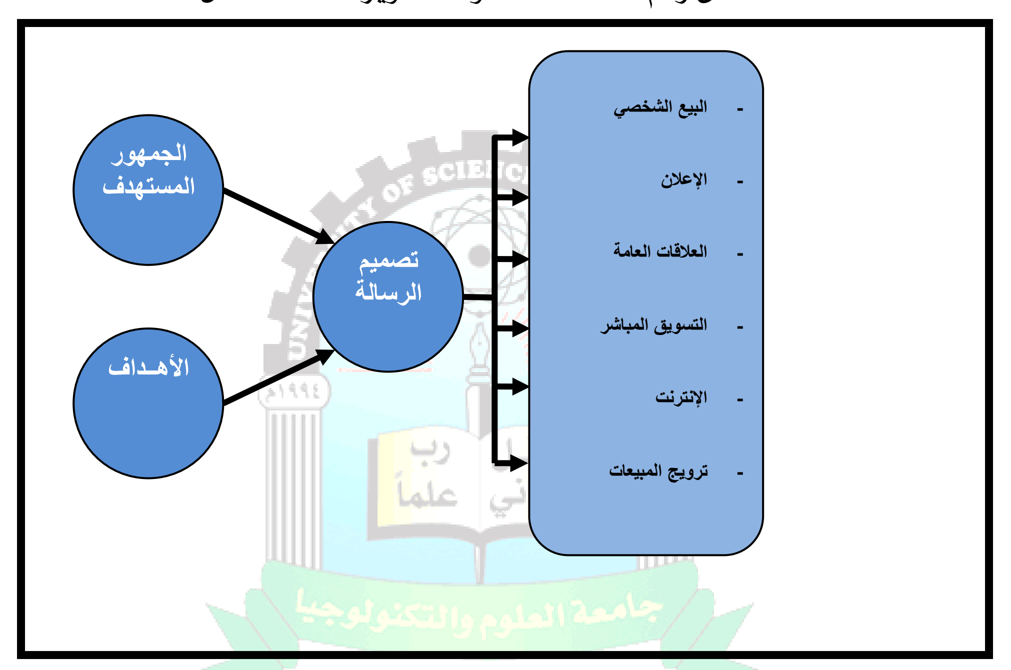
•عملية الشراء : إن الاختلافات بين السلع والخدمات أكثر وضوحا في عملية الشراء حيث أن شراء الخدمات يعد أكثر مخاطرة كما هو معلوم لأنه من الصعب على المشترين للخدمات تقييم جودتها

وقيمتها قبل الشراء ، لذلك فإن المستفيدين من المحتمل أن يتأثروا بالآخرين كالأصدقاء والجيران والأقارب الذين سبق لهم شراؤها واستخدامها ، وهذا ينعكس على الجهود الترويجية ، بحيث ينبغي أن تكون مبنية على الاتصال الشخصي المنقول بالفم .

4. المزيج الترويجي والخدمات

من الضروري تحديد الجمهور المستهدف والأهداف بصورة دقيقة ومتناهية لأنه ينبغي أن تنسجم مع الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجياتها التسويقية كما يتضح من الشكل التالي :

شكل رقم (2) – خطوات تطوير خطة الاتصال[1]



1.4. البيع الشخصي

يعد البيع الشخصي العمود الفقري للاتصالات في تسويق الخدمات وذلك بيع الخدمات يتطلب اتصالاً شخصيا بين البائع والمشتري ، فالبيع الشخصي وسيلة لا غنى عنها رغم ارتفاع ثمنها من أجل تفسير المطلوب من قبل العميل والتفاوض على السعر وعلاقة قوية مع الموردين الحاليين وبالتالي ينبغي أن يكون بائع الخدمة مستمع جيد ويتصف بالقدرة على تحمل الصعوبات والاستجابة بسرعة وقادر على حل المشاكل ولبقة في التعامل .



تدريب (1)

هناك عدة عوامل تؤثر في المزيج الترويجي للخدمات، قم بذكر أهم تلك العوامل؟

4. 2. الإعلانات

والإعلان هو أي شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات الغير شخصية، والمدفوعة الأجر بواسطة معلن محدد ومعروف. إن الغرض الرئيسي من الإعلان قد يكون حقيقة هو بيع منتج ما، ولكن حتى يتم ذلك ينبغي القيام بعدة خطوات: • تحديد السوق أو القطاعات السوقية المستهدفة (أي تحديد الجمهور). • تحديد الأهداف الإعلانية المراد الوصول إليها. • وضع ميزانية الإعلان. • تصميم الرسالة الإعلانية مع الأخذ في الاعتبار المغريات البيعية وعوامل الجذب التي تحفز كل قطاع. • اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة. • وضع البرنامج الزمني لنشر الإعلانات. ومن الوسائل المستخدمة في الإعلانات: الصحف- التلفزيون- الإذاعة- المجلات- وسائل الإعلان الخارجية كالملصقات واللافتات- الإعلانات المتحركة- البريد المباشر- الإعلان في نقط الشراء- الإعلانات عبر الإنترنت- الإعلان عبر البريد الإلكتروني

ويجد المعلنون صعوبة في الإعلان عن الخدمات لأنها ليست منتج يمكن تجريبه إنما هو خدمي و في نفس الوقت حساس فلا يمكن أن تجرب مستشفى مثلا و إن لم يعجبك تجرب آخر و بالتالي أماكن و طريقة الإعلان تكون محدودة جدا ، ومن ناحية أخرى يجب على مقدم الخدمة أن يلبي الحد الأدنى من مستوى التوقعات المبنية في الإعلان ، حيث أن الخدمات تصبح ذات قيمة أكبر إذا تجاوزت تلك المستويات الدنيا ، ومن الضروري تصميم رسالة واضحة في الإعلان لأن الرسالة يجب أن تلبي توقعات مختلفة ليس فقط توقعات العميل بل أيضاً توقعات الموظفين وتحفيزهم .

4. 3. الاتصال بالكلمة المنقولة والعلاقات العامة

إن الاتصال بالكلمة المنقولة الايجابية له أبلغ الأثر في إدراك الجودة لكن من الصعب السيطرة عليها وذلك لاستقلالية الناقل للكلمة ، فوسيلة الاتصال بالكلمة المنقولة غير مدفوعة الثمن وليس بالضرورة أن يكون موظفاً لدى المنظمة ، والنشر الإعلاني والدعاية لها تأثير قوي مما يجعل العلاقات العامة عنصراً مهماً في مزيج الاتصال لمقدم الخدمة .

4.4. التسويق المباشر وقاعدة البيانات التسويقية

يتمثل التسويق عبر العلاقات و التسويق عبر قواعد البيانات وعمليات إدارة الزبائن أسرع الاستثمارات نمواً ونجاحاً وذلك في كافة القطاعات التجارية. حيث لم يعد امتلاك قاعدة بيانات خاصة بالزبائن امتيازا تنافسيا كما كان سابقا بل اصبح عدم امتلاك قواعد بيانات العملاء خللاً كبيراً في أداء الشركات، لذا توجه المسوقون نحو إنفاق ملايين الدولارات من اجل إنشاء قواعد بيانات عن زبائنهم. ويرجع ذلك لإدراكهم لأهمية هذه القواعد في عملية استهداف العملاء، حيث أن التوجه العام للتسويق دون الانتباه للاختلافات بين الأجزاء المختلفة للسوق أوجد حاجة ملحة لتوفير بيانات عن الزبائن الحاليين والمحتملين في السوق. ولقد كان المسوقون في الماضي يعمدون إلى جمع كم هائل من البيانات عن زبائنهم ويحتفظون بها في ملفات المنظمة دون إدراك لأهمية هذه البيانات في الوصول إلي الجمهور المستهدف في السوق. فتبين لها بعد ذلك أن تتعدى كونها مجموعة من البيانات ولكنها لديها القدرة على معالجة كافة المعلومات المتعلقة بالزبائن وعلاقتها بالمؤسسة بالإضافة إلي أن هذه القواعد تساهم في خلق علاقة طويلة الأمد مع العميل.

وبوجه عام فان قواعد بيانات السوق تساهم في توفير بيانات كافية عن التغيرات المستمرة في الأذواق والعادات الاستهلاكية للزبائن بالإضافة إلى دورها في تعريف المسوق بما ينبغي عليه عمله إذا أراد مضاعفة نشاطه التجاري وذلك من خلال تعريفه على أكثر العملاء توفيراً للربح واكثر المناطق ازدهار والكيفية التي تتغير بها هذه المعطيات. ونظراً لهذه الأهمية لقواعد بيانات التسويق كأداة من أدوات التسويق المباشر فإن هذا الفصل سيتناول التسويق المباشر وقواعد البيانات التسويقية كالآتي:

مفهوم قواعد البيانات التسويقية، والمتطلبات الأساسية لإنشاء قاعدة البيانات التسويقية، وقواعد البيانات الخارجية، وأساليب تحليل البيانات.

5.4. الانترنت

أصبح الإنترنت سوقا واسعة للشركات، بعض الشركات الكبيرة ضخمت من أعمالها بأن أخذت مميزات قلة تكلفة الإعلان والإتجار عبر الإنترنت، والذي يعرف **بالتجارة الإلكترونية**. وهي تعتبر أسرع طريقة لنشر المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد. ونتيجة لذلك قام الإنترنت بعمل ثورة في عالم التسوق. كمثال، شخص ما يمكنه أن يطلب شراء **إسطوانة مدمجة** عبر الإنترنت وسوف تصله عبر **البريد العادي** خلال يومين، أو بإمكانه تنزيلها مباشرة عبر الإنترنت إذا تيسر ذلك. أيضاً قام

الإنترنت بتسهيل عملية التسوق الشخصي، والذي يتيح لشركة ما أن تسوق منتج لشخص معين أو مجموعة معينة من الأشخاص بطريقة أفضل من أي وسط إعلاني.

كأمثلة على التسوق الشخصي، مجتمعات الإنترنت والتي يدخلها الآلاف من مستخدمي الإنترنت ليعلنوا عن أنفسهم ويعقدوا صداقات عبر الشابكة. وبما أن مستخدمي هذه المجتمعات تتراوح أعمارهم بين 13 و 25 عاماً، فإنهم حين يعلنوا عن أنفسهم فهم يعلنون بالتالي عن هواياتهم واهتماماتهم، ومن هنا تستطيع شركات التسويق عبر الإنترنت استخدام هذه المعلومات للإعلان عن المنتجات التي توافق رغباتهم واهتماماتهم يمكنك التسوق من أي مكان في العالم عن طريق الأنترنت. وتقدم الشبكة العديد من الاستخدامات الاتصالية للمستخدمين، تشمل المجالات الإعلامية والتجارية والأكاديمية والسياسية والطبية... إلخ، بل يمكن القول إن كل الخدمات التي تقدمها الشبكة (الإنترنت) هي خدمات اتصالية. وهي تخدم الأفراد والمؤسسات والمنظمات الرسمية والمدنية على حد سواء. والاستخدامات الاتصالية للإنترنت في ازدياد مستمر، كما أن الاستخدامات القديمة نفسها تتطور وتزداد فاعلية وسهولة وإمكانات.

6.4. طرق تنشيط المبيعات

طرق تنشيط المبيعات تهدف إلى تحفيز سلوك المستهلك الشرائي على مستوى الأجل القصير ، وتستخدم في حالة الخدمات ذات المخاطر المدركة بصورة منخفضة ، ولقد وسائل تنشيط المبيعات أكثر شيوعاً بين منظمات الخدمات لجذب العملاء والمحافظة عليهم وذلك لشدة المنافسة بين مؤسسات الخدمات وحاجة كل منها إلى إظهار وتمييز علامته التجارية وذلك لأنها وسيلة فعالة في دعوة العملاء إلى التجربة الأولى للخدمة (العملاء الذين لأول مرة يستخدمون الخدمة) وبالتالي تعد المرحلة الأولى في بناء علاقة طويلة الأجل من خلال وسائل تأثيرها قصير الأجل ومن أكثر طرق تنشيط المبيعات استخداماً :الكوبونات ، شهادات تؤهل حامليها للحصول على خصومات ، حق استرجاع الثمن ، الحصول على الخصم نتيجة الاستخدام أو تكرار الاستخدام للخدمة ، الاشتراك في المسابقات ، الحصول على عضوية مجانية لفترة زمنية معينة وغيرها.

5. توجيهات عامة لتحسين فعالية ترويج الخدمات

في هذا الجزء سوف نقدم بعض التوجيهات العامة التي يمكن الاستفادة منها في تحسين فعالية المزيج الترويجي الذي يشمل على الإعلان والعلاقات العامة والبيع الشخصي :

5. 1. الإعلان

هناك العديد من التوجيهات العامة التي يمكن أن يستخدمها المعلنون عن الخدمات ليضمنوا أثراً فعالاً ، وهي :

أ- استعمال جمل واضحة وغير غامضة : تكمن الصعوبة الرئيسية في الإعلان في إيصال المعلومات وبالتالي فاستعمال جمل واضحة وغير غامضة سيؤدي إلى التغلب على هذه الصعوبة .

ب- التأكيد على منافع الخدمة: إن التأكيد على منافع الخدمة شيء ضروري في الإعلان وذلك تماشياً مع ضرورة التركيز في الإعلان وإلا سيترك الجمهور المستهدف الإعلان ويبحثون عن شيء آخر يشبع حاجاتهم ورغباتهم .

ج- الوعد بما يستطيع تنفيذه: إن الوعد الذي تقطعه الدعوى الإعلانية يجب أن يكون واقعياً ومنطقياً وقابلاً للتنفيذ ، وإلاّ سيؤدي ذلك حكم الجمهور المستهدف حكماً سلبيا على نشاط التسويق بصفة عامة وعلى نشاط الترويج بصفة خاصة

د- الإعلان للموظفين: يعد الاعلان وسيلة مهمة لرفع معنويات الموظفين والتأثير عليهم بكيفية تقديم الخدمة ، كما يعد بنفس الدرجة على أنه وسيلة للوصول للمستهلكين

ه- الحصول والمحافظة على تعاون المستهلك في عملية إنتاج الخدمة : من المعروف أن المستهلكين يلعبون دوراً في إنتاج وأداء معظم الخدمات ، فالإعلان المقنع والمفهوم سيركز أحياناً على كيفية الحصول على تعاون العملاء في إنتاج الخدمة

و- بناء اتصال بالاعتماد على الكلمة المنقولة: مثال: الطلب من العملاء الراضين إخبار الآخرين عن مدى رضاهم؛ تطوير المادة الإعلانية لنقلها من الزبائن للغير

ز- تقديم دلائل ملموسة: كوسيلة الاتصال مثل الأشخاص المشهورين

ح -تطوير الاستمرارية في الإعلان: كاستخدام كلمات أو صور أو نماذج في إعلاناتهم

ط -إزالة قلق ما بعد الشراء : حيث يعد الإعلان من أهم الوسائل لبعث الطمأنينة على صحة قرار شراء الخدمة.

2.5. البيع الشخصي

من أهم التوجيهات التي يمكن الاسترشاد بها لزيادة فعالية البيع الشخصي في منظمات بيع الخدمات :

أ-بناء علاقة شخصية قوية مع الزبائن : حيث أن الاتصال الشخصي الجيد بين الموظفين والزبائن قد يؤدي إلى رضا مشترك ومتبادل بين الطرفين .

ب-تبني التوجه المهني : ينبغي أن يكون العميل واثقاً من البائع وقادراً على تقديم ما يطلبه منه ويساعده في ذلك مظهره وتصرفاته وسلوكياته ومواقفه التي يجب أن تتطابق مع وجهة نظر العميل نحو ما هو متوقع من البائع المحترف أن يتصرف .

ج-استخدام البيع الذاتي : لأن هذه الممارسة شائعة الاستخدام في قطاع الخدمات المهنية .

د-البناء والحفاظ على صورة وانطباع جيد : وذلك لإن جهود البيع الشخصي ينبغي أن تساهم في خلق الصورة الكلية عن المنظمة ، فالعملاء قد يحكمون على المنظمة من خلال نوعية البائعين ، إذ إن اللباقة والكفاءة واللطف ومهارات البيع للبائعين ستساهم في تعزيز الصورة الذهنية المدركة والمدعمة بالطرق الأخرى في بناء الصورة الذهنية مثل الإعلان .

ه-بيع خدمات وليس خدمة تستطيع المنظمة في بيع الخدمات الجوهر الاستفادة من وجود عدد من الخدمات المكملة التي تحيط بالخدمة الجوهر ، هذه الخدمات تجعل الخدمة أكثر يسرا وسهولة وأقل مشكلة للعميل عند الشراء ، فالمستشفى ينبغي أن تتوفر لديه صيدلية لبيع الدواء الذي يقرره طبيب المستشفى وقسم أشعة داخل المستشفى ومختبر داخل المستشفى وغير ذلك مما قد يحتاج إليه زائر المستشفى كموقف للسيارات .

و-جعل عملية الشراء سهلة : وذلك يتطلب الاهتمام بجميع الترتيبات بصورة مهنية وجعل العميل على دراية بمدى التقدم في إنجاز الخدمة

3.5. الدعاية

الدعوى الدعائية تعتمد على ثلاث صفات وهي :

- المصداقية
- اليقظة
- التصوير المسرحي المعبر



أسئلة التقويم الذاتي

ضع علامة(√) أو علامة (×) أمام العبارة التالية :

مبادئ وطرق وإجراءات البع الشخصي متشابهة في ترويج السلع والخدمات . ( )

4.5. ترويج المبيعات

يرى البعض أن ترويج المبيعات يواجه بعض المشاكل ومن أهم هذه المشاكل في استخدام هذا النشاط الترويجي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (1)- بعض المشاكل التسويقية ودلائلها

المشاكل التسويقية	دلائل المشاكل
مشاكل الطلب	-في حالة تذبذب الطلب وفقدان للقدرة . -في حالة عد وجود عدد كافٍ من مستخدمي الخدمة -في حالة عدم الشراء بكمية كافية من الخدمة -في حالة احتياجهم للمساعدة في الاختيار
مشاكل العميل	-في حالة إدراكه لمخاطر عالية في الشراء -في حالة وجود مشاكل لديه في الدفع -في حالة طرح خدمة جديدة
مشاكل خدمة المنتج	-في حالة عد التحدث عن الخدمة -في حالة عدم استخدام الخدمة حالياً -في حالة عدم إعطاء التجار اهتمام كافٍ لمنظمة الخدمة

مشاكل الوسطاء	-في حالة عدم إعطاء التجار اهتمام كافٍ لمنظمة الخدمة -في حالة ما تكون المنافسة قوية وحادة
مشاكل المنافسة	-في حالة تقديم المنافس خدمات جديدة -في حالة ترويج المنافس بقوة

ومن ضمن الحلول لبعض تلك المشاكل ما يلي :

- تخفيضات في الأسعار خارج أوقات الذروة
- تخفيض الأجور .



تدريب (2)

هناك نوع خاص من الإعلان يسمى بـ (الإعلان المؤسسي)، وضح هذا المفهوم؟

حالة دراسية

صناعة الفنادق في اليمن

تعد صناعة الفنادق من الصناعات الحديثة في الوطن العربي، حيث بدأ الاهتمام بها بشكل واسع باعتبارها تلعب دوراً هاماً في تنمية الموارد الاقتصادية للبلد من خلال جلب العملات الصعبة بواسطة السياح القادمين، إضافة إلى توفير فرص عمل جديدة لأبناء البلد، ناهيك عن تقديم خدمات متنوعة الإيواء والطعام والشراب وخدمات تكميلية أخرى مثل خدمات التسلية والترفيه والخدمات العلاجية والخدمات المصرفية وخدمات المؤتمرات والحفلات وخدمات الاتصالات والنقل ...الخ.

إن هذه الخدمات المتنوعة تحتاج بالتأكيد إلى توفير قوى عاملة كفؤة وماهرة قادرة على تقديم الخدمات

بالشكل الملائم لتلبية رغبات وحاجات السياح التي بدأت تنمو وتتزايد بشكل ملحوظ مع تطور مستوى الحياة. وفي الجمهورية اليمنية أنشأ حديثا فنادق ذات خمس نجوم وتعاني هذه الفنادق من عدم الإقبال عليها.

وباعتبارك أحد خريجي قسم التسويق قم بإعداد خطة ترويجية لهذه الفنادق

8. الخلاصة:

عزيزي القارئ تناولنا في هذه الوحدة أهداف ترويج الخدمات سواءً قبل الشراء وأثناء الشراء أو بعد الشراء وناقشنا كذلك أوجه الاختلاف في ترويج الخدمات وناقشنا تلك الاختلافات التي ترجع إلى صناعة الخدمات وتلك التي ترجع إلى خصائص الخدمة ، ثم تحدثنا عن المزيج الترويجي للخدمات وقلنا أن المزيج الترويجي للخدمات يتكون من الإعلان والبيع الشخصي والكلمة المنطوقة والعلاقات العامة والانترنت وأخيرا تنشيط المبيعات ثم استعرضنا أهم التوجيهات اللازمة لتحسين فعالية ترويج الخدمات .

9. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي القارئ : ستتناول الوحدة الدراسية القادمة أحد عناصر المزيج التسويق الهامة وهو " الناس والخدمات " وستقسم هذه الوحدة إل جزئيين رئيسين يتناول الجزء الأول موضوع العاملون والخدمات، حيث سنناقش هنا دور العاملين في تسويق الخدمات ودور العاملين في المنظمات ذات الاتصال العالي والمنظمات ذات الاتصال المنخفض . وفي الجزء الثاني من هذه الوحدة سنناقش موضوع "عملاء الخدمات " حيث سنتناول هنا "دور العملاء في تسويق الخدمات " و"استراتيجيات إدارة العملاء " آملين العون من الله عز وجل فإنه على كل شيء قدير .

10. إجابات التدريبات :

تدريب رقم (2)

1-طبيعة السوق
2-طبيعة الخدمة
3-حجم الميزانية
4-دورة حياة المنتجات الخدمية
5-استراتيجية الدفع والجذب
6-فلسفة الإدارة

تدريب رقم (3)

إن أساس هذا الإعلان يهدف لبناء صورة مميزة واتجاهات تفضيلية للمنظمة الخدمية في أذهان الزبائن الحاليين والمرتقبين، وليس للخدمة ذاتها، وقد زادت أهمية الإعلان المؤسسي الذي تستخدمه المنظمات الخدمية وبالأخص المصارف نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين المصارف المختلفة في الوقت الذي انحسرت فيها مجالات التنافس على الخدمة المصرفية ذاتها، لكون تلك الخدمات نمطية من ناحية زيادة منافسة المنظمات المالية ذات الطبيعة غير المصرفية (الصيارفة والوكلاء وبعض شركات التأمين) من ناحية أخرى. إن الإعلان المؤسسي يستخدم بشكل واسع من قبل المنظمات الخدمية الأخرى التي تبغي بناء صورة إيجابية في ذهن الزبائن بهدف حثهم للتعامل مع ما تقدمه من خدمات مختلفة.

9.التعيينات

1) ضع علامة (×) أو علامة (√) أمام كل عبارة من العبارات التالية :

- إن الصعوبة الرئيسية في الإعلان تكمن في إيصال الجوابات للعملاء .( )
- يمكن استخدام وسائل تنشيط المبيعات في حالة الخدمات ذات المخاطر المدركة بصورة منخفضة .( )
- يمكن تطبيق التسويق المباشر في قنوات التوزيع كوسيلة تسلية .( )
- إن الاتصال بالكلمة المنقولة الايجابية تُعد عاملاً غي مؤثر في إدراك الجودة .( )
- يستخدم الإعلان للتأثير على ردود أفعال المستهلكين .( )

2) هناك عدة مميزات تخص البيع الشخصي، ناقش أهم تلك المميزات من وجهة نظرك؟

11.هوامش الوحدة :

[1] العلاق بشير ، ربايعة علي (1998)، الترويج والإعلان مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية ، عمان الأردن ، ص. 40-45

[2] أخذ بتصرف من كتاب الدكتور هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره ص. 234.



الناس والخدمات



محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
1. المقدمة	**236**
1.1. التمهيد	238
2.1. أهداف الوحدة	238
3.1. أقسام الوحدة	238
4.1. القراءات المساعدة	238
5.1. الوسائط التعليمية المساندة	238
6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	239
2. العاملون والخدمات	**239**
3. عملاء الخدمات	**247**
4. الخلاصة	**264**
5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**265**
6. إجابات التدريبات	**265**
7. التعيينات	**266**
8. هوامش الوحدة	**266**



1.المقدمة

1.1. التمهيد:

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة فى تحديد مستوى الجودة ومدى رضاء العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التى تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها فى مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، حيث أن أداء العاملين فى مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التى تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز فى السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمى بالتسويق الداخلي (إدريس والمرسى، 1995). وهذا المفهوم ظهر فى بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التى يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التى يؤدونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي. (Ballantyne 1997, Cooper & Cronin 2000)

وبالرغم من زيادة الاهتمام فى الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم فى ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية. (Harrel & Fors 1992)وظهر مفهوم التسويق الداخلي فى المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له فى كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا.

وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلى فى تلك المنظمات الخدمية التى تقوم بتسويق الخدمات التى تنتجها إلى العميل الخارجى وذلك من خلال:

1-أن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين. وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجى، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.

2-أن على الأفراد العمل معاً وبالطريقة التى تحقق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المنظمات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها

وتقوم فكرة التسويق الداخلى على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجى بها .

ويمكن وصف التسويق الداخلى بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية ، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

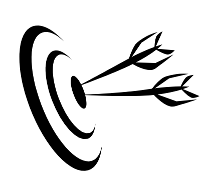
التأكد من أن كل العاملين فى المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك فى إطار من البيئة التى تدعم رضا العميل الخارجى.

التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجى ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجى، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلى بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجى. ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلى يحدد السوق الداخلى للعاملين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة.(George 1990)

يشير التسويق الداخلى إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدى إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين فى تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.

2.1. أهداف الوحدة:



عزيزي القارئ، نتوقع منك بعد قراءة هذه الوحدة أن تكون قادرا على أن :

- تبين دور العاملين في تسويق الخدمات
- تقارن بين العاملون في المنظمات ذات الاتصال العالي والمنخفض
- توضح دور العملاء في تسويق الخدمات
- تناقش إستراتيجيات إدارة العملاء .

3.1. أقسام الوحدة:



عزيزي القارئ، نلفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من أربعة أقسام رئيسية ، أعدت لكي تحقق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة ، حيث ارتبط القسم الأول منها(دور العاملين في تسويق الخدمات) ارتبطاً وثيقاً بالهدف الأول ، وارتبط القسم الثاني (العاملون في المنظمات ذات الاتصال العالي والمنخفض)بالهدف الثاني ارتباطاً وثيقاً ، وكذلك ارتبط القسم الثالث (دور العملاء في تسويق الخدمات) ارتبطا وثيقاً بالهدف الثالث ، ومن ناحية أخرى ، فقد ارتبط القسم الرابع (إستراتيجيات إدارة العملاء) بالهدف الرابع .

4.1. القراءات المساعدة:



عزيزي القارئ، إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة ، يرجى منك عزيزي القارئ أن نستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها بموضوع هذه الوحدة

1. الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، (الأردن ، عمان : دار وائل للنشر، 2002
2. الخضيري، محسن احمد، تسويق الخدمات (القاهرة،مكتبة الأنجلو المصرية)

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:



عزيزي الدارس، لكي تحقق أهداف هذه الوحدة عليك أن تقوم بالآتي :

- قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها .
- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب
- الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص بالموضوعات المدرجة داخل هذه الوحدة

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة .
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات

2. العاملون والخدمات

2. 1. دور العاملين في تسويق الخدمات [1]

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذى يلعبه العاملين بالمنظمة فى تحديد مستوى الجودة ومدى رضاء العميل عن العرض التسويقى قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التى تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجى تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها فى مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، حيث أن أداء العاملين فى مجال الخدمات يمثل المنتج الذى يشتريه العميل الخارجى وأحد الوسائل الرئيسية التى تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز فى السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقى حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمى بالتسويق الداخلى.

وهذا المفهوم ظهر فى بداية الخمسينيات بواسطة مديرى الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التى يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التى يؤدونها لكى تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجى.

وبالرغم من زيادة الاهتمام فى الفكر التسويقى بمفهوم العميل الداخلى، إلا أن مفهوم التسويق الداخلى لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلى مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

والتسويق الداخلى يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجى، فإن وظائف الأفراد تسهم فى ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلى، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائى أو الميزة التنافسية.

وظهر مفهوم التسويق الداخلى فى المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسى له فى كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا .

وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلى فى تلك المنظمات الخدمية التى تقوم بتسويق الخدمات التى تنتجها إلى العميل الخارجى وذلك من خلال :

1 - أن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين. وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجى، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.

2- أن على الأفراد العمل معاً وبالطريقة التى تحقق رسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المنظمات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها ، وتقوم فكرة التسويق الداخلى على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجى بها.

ويمكن وصف التسويق الداخلى بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين :

1- التأكد من أن كل العاملين فى المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسى للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك فى إطار من البيئة التى تدعم رضا العميل الخارجى.

2 -التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجى ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجى، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.

وعلى ذلك فإن التبادل الداخلى بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجى. ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلى يحدد السوق الداخلى للعاملين والذى يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة .

ويشير التسويق الداخلى إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذى بدوره يمكن أن يؤدى إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين فى تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتى يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.

وتنطوى سياسات وبرامج التسويق الداخلى على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار .

والتسويق الداخلى يهتم بالإجابة على سؤالين هما :

الأول :من الذى يقوم بالتسويق ؟ (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها؟).

الثانى :إلى من توجه جهود التسويق الداخلى؟ (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة؟)

2.2. التسويق الداخلي

2.2.1. تعريف التسويق الداخلى

تم تعريف التسويق الداخلى "بأنه نشاط رئيسى يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية.

كما تم تعريف التسويق الداخلى بأنه "الجهود التى تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة.

طبقاً لهذا التعريف فإنه يتم النظر للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين وأن وظائفهم هى منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التى تشبع حاجات ورغبات العميل الداخلى وبما يؤدى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية .

وكذلك تم تعريفه بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذى يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التى بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجى

وتقوم فكرة التسويق الداخلى على أنه فى مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة). فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة فى نفس الوقت، وكل منهم يشارك فى العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. وعملاء خارجيين. وأنه لكى نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين .

2.2.2. أهمية وأهداف وخصائص التسويق الداخلى

تستمد استراتيجية التسويق الداخلى أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة فى مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر العنصر البشرى على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء فى إنتاج الخدمة ذاتها .

وتهدف استراتيجية التسويق الداخلى إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجى على السوق الداخلى للعاملين.

كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلى إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلى والعميل الخارجى وإزالة المعوقات الوظيفية التى تعوق الفعالية التنظيمية .

ويتصف التسويق الداخلى بعدة خصائص منها :

- التسويق الداخلى عملية اجتماعية :

فالتسويق الداخلى يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وأنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصداقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلى.

-التسويق الداخلى عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال :

1- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التى يقومون بها. وأن هذه الأنشطة تؤدى إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

2- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ويتطلب تطبيق التسويق الداخلى الإجابة على الأسئلة الآتية :

1- ما هو المجال الذى يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟

2- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟

3- ما هى الطريقة التى سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟

4- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

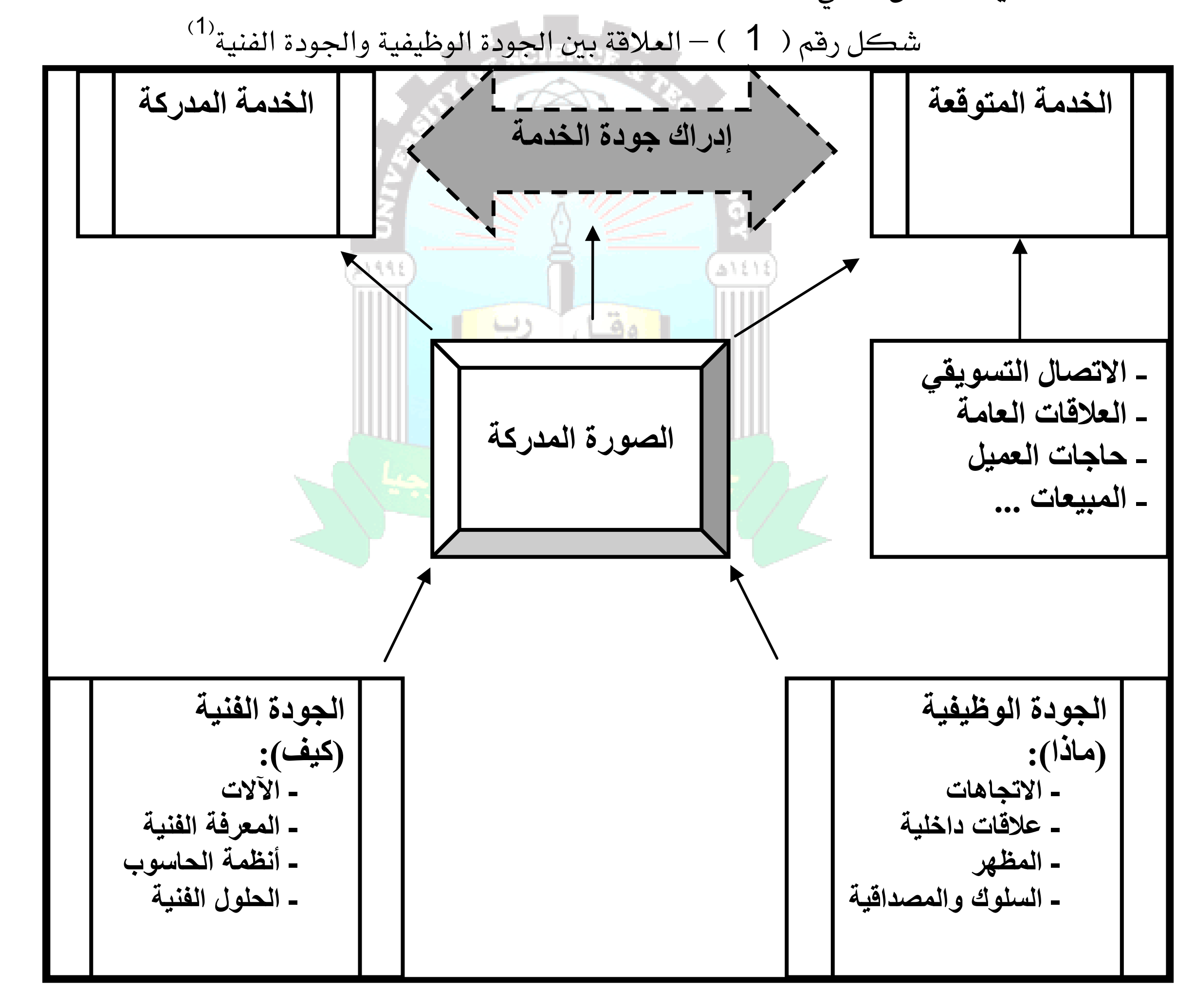
3.2. دور العاملين في المنظمات ذات الاتصال العالي والمنظمات ذات الاتصال المنخفض

لا يمكن فصل مستوى جودة الخدمة عن الأفراد مقدميها أداء العاملين لأن مقدم الخدمة يستطيع أن يؤثر على المخرجات في المنظمات ذات الاتصال العالي، ولإلقاء المزيد على أهمية العنصر البشري في مستوى ونوعية الخدمة، فإن العميل قد يحصل على نوعين من جودة الخدمة :

● الجودة الفنية : وهي تتعلق بما سيحصل عليه العميل أثناء عملية التبادل، وقد تكون الجودة الفنية معياراً موضوعيا وتشكل عنصراً أساسياً في تقديم الخدمة وتشكل الجودة الفنية معيارا موضوعيا وأساسي في تقييم العميل للخدمة .؟

● الجودة الوظيفية : وهي ترتبط بأسلوب ترجمة العناصر الفنية في الخدمة، وهنا عنصران مهمان ورئيسيان في أسلوب تقديم العناصر الفنية للخدمة هما : الناس المشاركون في نظام العمليات والإجراءات ،والجودة الوظيفية تشكل عنصرا رئيسياً في أي تقييم بالرغم من أنها أقل موضوعية كمعيار للحكم على الجودة . ولعلاقة بين الجودة الوظيفية والجودة الفنية يمكن النظر اليها من خلال مساهمتهما في تشكيل الصورة العامة للمنظمة والذي يتضح في الشكل التالي :

شكل رقم (1) – العلاقة بين الجودة الوظيفية والجودة الفنية[1]

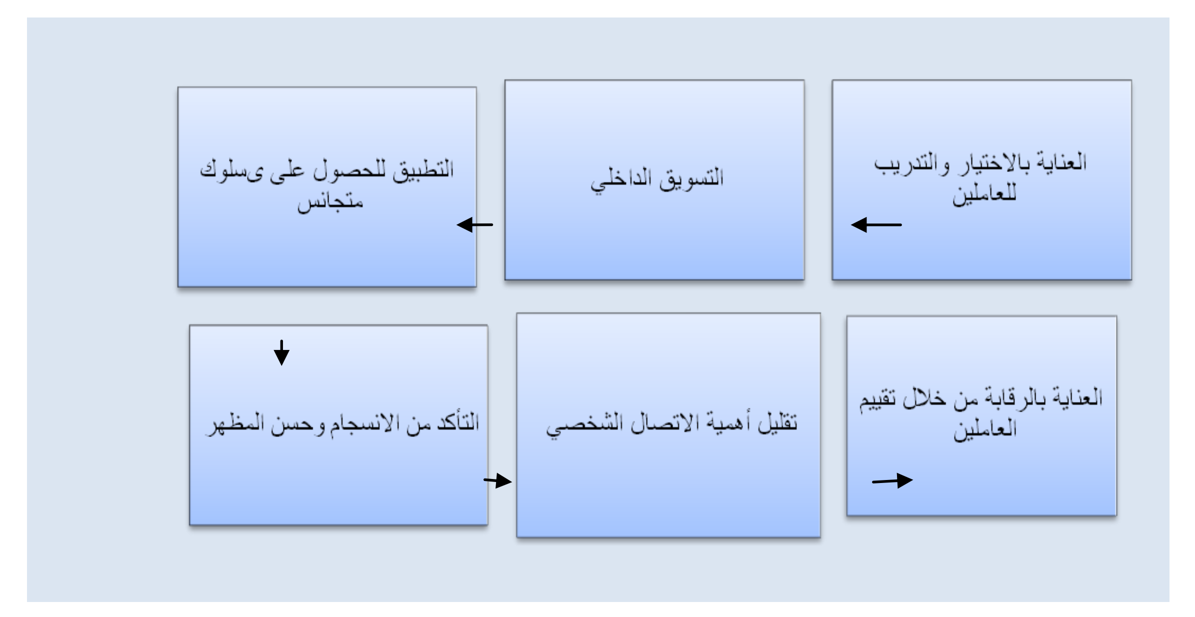


ويتضح من الشكل السابق أن الجودة الوظيفية تتكون من عدة عناصر هي :

- اتجاهات العاملين
- سلوك العاملين
- أهمية العاملين الين يتصلون بالعملاء
- مدى المعرفة والانفتاح للعاملين

وبالتالي لا بد من الاهتمام بالعديد من المتغيرات المتعلقة بنوعية الأفراد العاملين وأدائهم، وهناك العديد من الطرق من أجل ذلك منها:

شكل رقم (2) بعض طرق تحسين نوع العاملين وأدائهم



وفيما يلي سنشرح تلك الطرق الواردة في الشكل السابق بشيء من الإيجاز:

أ. العناية الاختيار والتدريب للأفراد العاملين :

إن التطبيق الواضح لأهمية الأفراد المتصلين بالعملاء في العديد من منظمات الخدمات يتعلق باختيار وتدريب وتطوير البرامج التي يجب أن تكون منسجمة مع متطلبات الخدمات المطلوب تقديمها ، وهذا يستلزم توضيح المواصفات الدقيقة للوظائف كذلك تحديد المستوى التعليمي والصفات الواجب توافرها في أولئك الذين يتولون مهام الاتصال بالعملاء ،وفي الواقع من الصفات الواجب توفرها في الأفراد الذين يتولون مهام الاتصال بالعملاء أن يكونوا أكثر مرونة وتكيفاً من غيرهم من العاملين

. ومن ناحية ثانية يجب الاهتمام بكيفية تنظيم ومراقبة تنفيذ مهام الوظيفة فالهياكل التنظيمية المغلقة والمتماسكة والعلمية من الصعب تطبيقها بينما أنواع أخرى من الهياكل التنظيمية المرنة قد تكون أكثر ملائمة وتطبيقا .

ب. التسويق الداخلي

تبدأ المنظمات الناجحة خطتها التسويقية بموظفيها وليس بالعملاء وهو ما يسمي بالتسويق الداخلي. وليس المقصود بالتسويق الداخلي ما يكون عكس التسويق الخارجي أو الدولي كما لا يُقصد به كذلك بيع المنتجات للموظفين بالمنظمة وإنما يقصد بالتسويق الداخلي: "تلك الجهود لإيجاد قيمة لموظفي المنشأة ومن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من أهدافهم وأهداف المنشأة" لأنهم يعتبرون من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة Stakeholders والمستهدفين بالنشاط التسويقي.

قد يتعجب المحللون في تفسير سبب تخصيص الشركات العالمية المتميزة لمبالغ كبيرة لتقليص الفجوة بينها وبين موظفيها وتوحيد الرسالة التسويقية لكل منهما حتى لا يتحول الموظف إلي مسوق سلبي ضد المنظمة لأنه كما تقول الحكمة المعروفة "فاقد الشئ لا يعطيه" في الوقت الذي لو كانت مشاعره ايجابية تجاه المنظمة لقام بالتسويق إليها بقصد وبدون قصد حتى ولو لم يكن من فريق التسويق بالمنظمة.

المسوق المحترف والناجح حينما يقوم بتقييم الأداء التسويقي لمنظمة خدمية أو إنتاجية أو تجارية سواء كانت تهدف إلي الربح المادي أو لا وسواء كانت حكومية أو خاصة عليه أن يبدأ بتقييم موقف المنظمة من التسويق الداخلي كخطوة أولي أساسية وخاصة في المنظمات الكبرى ذات أحجام العمالة الكبيرة.

بالتأكيد تختلف الأهمية النسبية للحاجة إلي تسويق المنظمة إلي موظفيها بحسب دور كل منهم وعلاقاتهم التنظيمية بالعملاء حيث تزيد عند موظفي المكاتب الأماميةFront office المتعاملين مع الجمهور عن باقي موظفي الأعمال الأخرى الخلفيةBack office . فهل الموظف الحكومي غير المقتنع بعمله سيمثل واجهة طيبة أمام الموطنين؟ وهل أدرك القادة السياسيون تأثير دور التسويق الداخلي علي نجاح تسويقهم السياسيPolitical Marketing ؟ ولعل الكثير من قادة المنظمات العملاقة لهم سؤال يحيرهم وهو: لماذا لم يحققوا أهدافهم التسويقية والترويجية بالرغم من أن خططهم التسويقية تبدو علي ما يرام؟ والإجابة علي هذا السؤال تكون بسؤال آخر هو: (هل راجعتم التسويق الداخلي لديكم؟).

ج. التطبيق للحصول على سلوك متجانس

إن الحصول على سلوك متجانس في منظمات الخدمات شيء صعب وذلك لأن مقدمي الخدمة بشر وهؤلاء يتأثرون بالظروف المحيطة فلما موظف البنك الواقف أمام الشباك إذا حصل بينه وبين زوجته هل تتوقع أن يكون مبتسما أو يعامل بعض العملاء بلطف وكأن شيء لم يحدث أو يكون عاقد الحاجبين ويعامل بعض العملاء بعنجهية خاصة في نفس اليوم الذي حصلت فيه المشادة ؟ ولكن بإمكان المنظمة أن تضع مجموعة من الإجراءات والمعايير لبعض خدماتها للتأكد من أنها تقدم بنفس الطريقة لكل العملاء مع وضع نظام ثابت بصورة كبيرة جداً ومع ذلك لا بأس بقليل من المرونة في الإجراءات لتتناسب مع الأنماط المختلفة من العملاء، والاهتمام بموضوع التدريب، وتشمل برامج التدريب على مهارات الاتصال والتعامل مع العملاء وكذلك التدريب على أنواع الخدمات التي تقدمها والمشاكل والحلول الممكنة لها .

د. التأكد من الانسجام وحسن المظهر

إن المظهر الشخصي للأفراد الذين يقدمون الخدمة يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة الخدمة، وإحدى الطرق لذلك هو الالتزام بلباس زي موحد ورسمي، كما أن التناغم في المظهر الشخصي يمكن تحقيقه من خلال توظيف أفراد بخصائص متشابهة (مثل فئة عمرية واحدة أو أطوال معينة)، وقد يساهم اللباس الموحد المتسق على تكوين الصورة الكلية عن المنظمة .

هـ. تقليل أهمية الاتصال الشخصي

ومن البدائل المتاحة لمشكلة الاتصال الشخصي هي إحلال الآلة محل العنصر البشري، وبالتالي فإن إحلال التكنولوجيا قد يساعد على إزالة عدم التكافؤ في ظروف معينة، وإن كنا نرى أن هناك بعض الخدمات قد يصعب إحلال التكنولوجيا فيها محل العنصر البشري مثل مهنة المحاماة حيث يبقى الاتصال الشخصي هو المهيمن على طبيعة عمل هذه المهنة وغيرها كثير .

و. العناية بالرقابة من خلال تقييم العاملين

إن العديد من منظمات الخدمات تدرك أهمية العناية بخدمة العميل ودور الموظفين في خدمة العملاء، وبالتالي فإن هذه المنظمات قد وضعت معايير وقيم نمطية لسلوك العاملين ثم وضعت أنظمة للتأكد من الالتزام بهذه المعايير، وبالتالي فعملية التقييم للتأكد من الالتزام بتلك المعايير عملية لا يشوبها شائب، وقد تستخدم المنظمة طرقاً مختلفة من المتابعة ومراقبة الأداء مثل : أنظمة تتعلق بالبيع، أنظمة الشكاوي ،أنظمة الاقتراحات ومسوحات رضا العميل .

والجدول التالي يوضح تلك الطرق المستخدمة لقياس الأداء :

جدول رقم (1) – الطرق المستخدمة لقياس الأداء

الطريقة	مضمون الطريقة وهدفها
الأنظمة المتعلقة بالمبيعات	مثل نمو المبيعات، الحصة السوقية، الربحية، تكرار الشراء. وتهف هذه الأنظمة لقياس رضا العميل والعاملين وهي تعد مؤشراً عاما غير مباشر لقياس الأداء
أنظمة الشكاوي	تهدف هذه الأنظمة إلى المحافظة على عملاء المنظمة وبصفة خاصة إذا ما تعاملت المنظمة مع تلك الشكاوي بجدية والعمل على إيجاد حلول لها
أنظمة اقتراحات	تهدف هذه الأنظمة لاجتذاب وجهات النظر لدى العملاء والعاملين عن كيفية أداء المنظمة وقد وسيلة لتوليد الأفكار للخدمة وتحسين وتطوير النظام والتنظيم
مسوح رضا العميل	تهدف هذه الأنظمة إلى معرفة مدى تقبل العميل للخدمة ومدى رضاه عن مقدمها .

3. عملاء الخدمات

يقسم مسوقو الخدمات العملاء بثلاث مستويات هي :

- عملاء الخدمة هم المنتجون للخدمة .
- عملاء الخدمة هم المستخدمون أو المستفيدون من الخدمة
- عملاء الخدمة هم المؤثرون على العملاء الآخرين كصانعين أو منتجين للخدمة .

وقد تم النظر إلى عملاء الخدمة كمدخلات في عملية إنتاج الخدمة وبالتالي لا يمكن فصل العملاء عن مقدمي الخدمة .

3 .1. دور العملاء في تسويق الخدمات

بما أن هناك تزامن بين إنتاج الخدمة واستهلاكها وبما أن العملاء مساهمون في عملية إنتاج الخدمة ومساهمين في عملية توصيلها للعميل في الوقت المناسب فإنه يترتب على ما سبق المضامين التالية والموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2) – أسباب الصراع مابين مقدم الخدمة والعميل باعتباره طرف مشارك في العملية

المضمون	مفهوم المضمون
نظام توصيل الخدمة	إن التداخل بين الإنتاج والتسويق يتطلب أن يكون موقع نظام توصيل الخدمة داخل سوق الخدمة ولذلك يشكل هذا النظام وفقاً لذلك السوق بعينه
أهمية العميل في إنتاج الخدمة	العملاء هم مصدر للطاقة الإنتاجية، وعليه يلعب العملاء دوراً مهماص في تشكيل عملية تقديم الخدمة إما سلبيا أو إيجابيا
مدى الأدوار التي قد يطلب من العميل لعبها في عملية إنتاج الخدمة	العميل وبائع الخدمة طرفان بحاجة إلى تعاون، وهناك صراع بين الطرفين ناتج عن : -خلاف حول فهم طبيعة نطاق عقد تقديم الخدمة -خلاف حول أدوار تقسيم العمل -خلاف في تعريف الحالة أو الظرف الذي تقدم به الخدمة -خلاف ناتج عن التباين في المعرفة -

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن تلك المضامين والموضحة سابقاً والتي تظهر من خلال دور العميل في عملية إنتاج الخدمة والخلافات التي تنشأ عنها تحتاج إلى دراسة ومعالجة من قبل المسوقين.

2.3. إستراتيجيات إدارة العملاء

قدمت منظمات تقديم الخدمة طرق رائعة في إدارة عملائها وذلك على مر السنين وكمثال على تلك الطرق هو نظام الحجز وبصفة عامة هناك ثلاث مجالات مهمة في نطاق إدارة العملاء هي :إدارة الفترات التي ينتظر فيها العميل، وإدارة مشاركة العميل في عملية تقديم الخدمة، والتعامل مع العملاء "الصعبين"

3. 2. 1. إدارة فترة انتظار العميل

الانتظار هو أمرٌ نحاول تجنبه فكلٌ منا يتمنى لو لم ينتظر عند التعامل مع أي مؤسسة ولكن الانتظار قد لا يمكن تجنبه. فمهما بذل المدير من مجهودات فإنه يظل هناك انتظار في كثير من الخدمات أي أنه يصعب أن يكون وقت الانتظار دائما صفرا لأن هذا يتطلب موارد غير معقولة. فمثلا في الأسواق التجارية (السوبر ماركت) لا يمكن أن يكون عدد الصرافين هائلا بحيث لا ينتظر أي عميل في أي وقت. ولا يمكن أن نمنع الانتظار تماما في طوابير السيارات في المناطق المزدحمة. ولا يمكن أن تذهب إلى أي بائع فتجده متفرغا لك ولكن قد تنتظر لحين انتهائه من خدمة عميل أو آخر. وعندما تذهب إلى المطعم فإنك تنتظر إعداد الطعام.

الانتظار هو أمرٌ غير مرغوبٍ فيه عادةً لذلك فإن المؤسسات تهتم بتقصير وقت الانتظار وجعل تجربة الانتظار مقبولة باستخدام وسائل عديدةأحاول طرح بعض أساليب تقصير وقت الانتظار.

الأقسام الأساسية لهذه الأفكار هي:

أ- إلغاء الانتظار أو نقله

ب- تطوير العملية

ج- إدارة موارد المؤسسة

د- التأثير على معدل حضور العملاء

أ- إلغاء الانتظار أو نقله

- إلغاء الانتظار: ابحث في كل ما يحتاج انتظارا لتلقي الخدمة في مؤسستك، هل هناك خدمات يمكن أن تتلافى فيها الانتظار. مثلا إذا كان العميل ينتظر ليقوم بتسليم ورقة، هل يمكن أن يضعها في صندوق أو يرسلها بالبريد العادي أو بالبريد الإلكتروني؟ هل هناك خدمات يمكن تأديتها بالهاتف؟ أحيانا يضطر العميل أن يقف في طابور ليحصل على نموذج، هل يمكن أن يحصل عليه بالبريد أو عن طريق الشبكة الدولية؟ هل يمكن توفيره على حوامل خشبية في مدخل المؤسسة بدلا من أن يتم طلبه من الموظف؟ كثيرا ما يحتاج العميل أن يقف في طابور ليسأل عن الإجراءات، هل يمكن توفير المعلومات الأساسية في لوحة أو مطبوعات أو على الشبكة الدولية؟ قد يضطر العميل أن يقف في طابور ليستلم شيئا ما، هل يمكن أن نرسل له هذا الشيء عن طريق خدمة التوصيل للمنازل أو البريد؟

فكر في أهداف الانتظار وابحث عن وسائل يتم بها الاستغناء عن الانتظار. أشرك العاملين معك في البحث عن حلول فإنهم قد يأتونك بأفكار رائعة.

- نقل الانتظار إلى المنزل: بدلا من أن تحاول توفير مساحة كبيرة للانتظار وتحاول جعل الانتظار مريحا فإنه يمكنك نقل العملية نفسها للمنزل باستخدام نظام الشراء الإلكتروني. في هذه الحالة لا يحتاج العميل للحضور لكي يشتري وإنما يمكنه الشراء من المنزل. قد يشتري بعض العملاء بالنظام الإلكتروني ويشتري بعضهم من المؤسسة نفسها وفي هذه الحالة نكون قد قللنا وقت الانتظار لأن عدد العملاء الذين سيأتون للشراء من المؤسسة نفسها سيكون أقل.

على سبيل المثال يمكنك استخراج شهادة ميلاد في مصر عن طريق موقع حكومي وبالتالي لا تحتاج أن تذهب إلى مؤسسة حكومية وتقف في الطابور وتنتظر.

3- نقل الانتظار إلى داخل السيارة : هذا الأسلوب يتم تطبيقه في العديد من مطاعم الوجبات السريعة فالعميل يمكنه أن يطلب خلال مروره بالسيارة حول المطعم بحيث لا يشعر أنه انتظر أصلا. هذا ليس تقصيرا لوقت الانتظار ولكنه نقل للانتظار لمكان آخر يعتبر مريحا للعميل.

ب- تطوير العملية

- تقليص العملية نفسها

تقليص وقت العملية يؤدي إلى تقصير وقت الانتظار. حاول البحث عن أجزاء العملية التي يمكن إجراؤها قبل العملية نفسها مثل أن يتم ملء الأوراق مسبقا أو أن يتم توضيح الخيارات مسبقا. لاحظ أن المقصود هنا ليس تسريع العملية ولكن تقليصها بمعنى تقليل الأعمال التي تتم في أثناء انتظار العميل. هناك أعمال كثيرة يمكنك القيام بها قبل حضور العميل مثل: تصوير النماذج، ملء الأوراق إن أمكن، تجهيز بعض المواد مثل تجهيز وجبات نصف جاهزة في المطاعم وضبط أجهزة الكشف الطبي في المستشفيات وهكذا، التنبيه على العميل بالاستعداد بشكل ما قبل الحضور مثل بعض الإجراءات السابقة للتحاليل الطبية.

محلات أرجوس في بريطانيا Argos هي مثال رائع لذلك. هذه المحلات تستخدم أسلوبا متميزا في الشراء حيث أنها تطبع كتالوجا لكل المنتجات التي تباع في الوقت الحالي مع بيان لمواصفاتها وأسعارها. هذه الكتالوجات تكون متوفرة في المحل ويمكنك أن تأخذ منها نسخة خاصة بك مجانا. هذا يتيح لك أن تتصفح هذا الكتالوج في المنزل. عندما تريد أن تشتري فما عليك إلا أن تذهب إلى المحل وتكتب رقم المنتج في ورقة وتسلمها لموظف الحسابات وتدفع المقابل المادي. بعد ذلك تذهب لتستلم ما اشتريته من موظف التسليم. بهذا تكون عملية البيع قد تقلصت فليس هناك عرض

للمنتج ووليس هناك عدد كبير من الموظفين. فالوقت الكلي للشراء من محلات أرجوس قليل جدا يكاد لا يتجاوز خمس دقائق. بالطبع هناك نظام مخزني رائع يكفل تسليم البضاعة بسرعة وبدقة.

هناك مثال محلي متميز وهو تجديد بطاقات العضوية في نادٍ اجتماعي حيث تتم العملية بسرعة كبيرة نظرا لأن النادي يتبع أسلوبا مبتكر وهو أن جميع البطاقات لجميع الأعضاء تكون معدة مسبقا وبالتالي فإنك تسدد الرسوم وتستلم البطاقات في الحال. قارن بين هذا النظام وبين أن يتم إعداد بطاقة العضوية بعد سدادك الرسوم ويكون عليك أن تنتظر حتى يتم كتابة البطاقة واعتمادها وتغليفها.

وهناك أشياء يمكن القيام بها بعد انصراف العميل ففي بعض الخدمات يمكن أن يحضر العميل بنفسه ثم تتم الخدمة لاحقا ويتم إخبار العميل بالنتيجة فلا يضطر العميل أن ينتظر. على سبيل المثال، عندما تجتاز اختبار القيادة في الولايات المتحدة فإنك تحصل في الحال من المُمتحِن على رخصة قيادة مؤقتة هي أشبه ما تكون بإيصال السداد في الأسواق التجارية ثم بعد أسبوعين أو ثلاثة تصلك الرخصة الحقيقية المغلفة والتي عليها صورتك بالبريد. وكذلك عند تجديد رخصة السيارة فإنه يتم الفصل بين رخصة السيارة وفحص السيارة. فإنك تحصل على الرخصة ثم يكون لزاما عليك فحص السيارة في أي وقت خلال عشرة أيام عند أي ميكانيكي مرخص له بالفحص.

أحيانا يكون لدى العميل استفسار ويكون الرد عليه يحتاج استشارة آخرين. فكر هل يمكن أن ترد عليه لاحقا بالهاتف أو البريد الإلكتروني؟ عندما تقدم خدمة فكر في تقليص وقت الخدمة أي الوقت الذي يضطر فيه العميل أن ينتظر أمامك. أظن انك ستجد الكثير مما يمكن عمله.

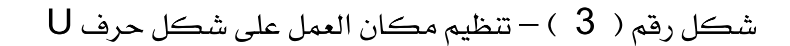
هناك تقليص من نوع آخر وهو تقليل عدد مرات الخدمة. استخدام بطاقات مدفوعة مقدما مثل بطاقات الاشتراك في وسائل المواصلات تقلل من عدد مرات الذهاب لشباك التذاكر. في بعض البلاد يمكنك أن تشتري بطاقة أسبوعية أو شهرية للمترو أو القطار أو الحافلات وهذه البطاقة تعني حق الركوب مجانا طوال تلك الفترة. وبالتالي فإنك تذهب مرة واحدة أسبوعيا أو شهريا لتجديد الاشتراك بدلا من أن تشتري تذكرة كلما استخدمت وسيلة المواصلات. هذا الأسلوب ليس مستخدم كثيرا في بلادنا وأرى أنه قد يفيد في حالات كثيرة.

هذا الأسلوب يستخدم في الولايات المتحدة في بوابات عبور الطرق السريعة فبدلا من أن تدفع مقابل المرور فإنك تدفع مقدما ويتم وضع علامة إلكترونية على السيارة. عند مرورك على أي بوابة للطرق السريعة فإنه يتم تسجيل مرور سيارتك إلكترونيا ويتم خصم مقابل المرور ثم بعد فترة تدفع مبلغا آخر وهكذا.

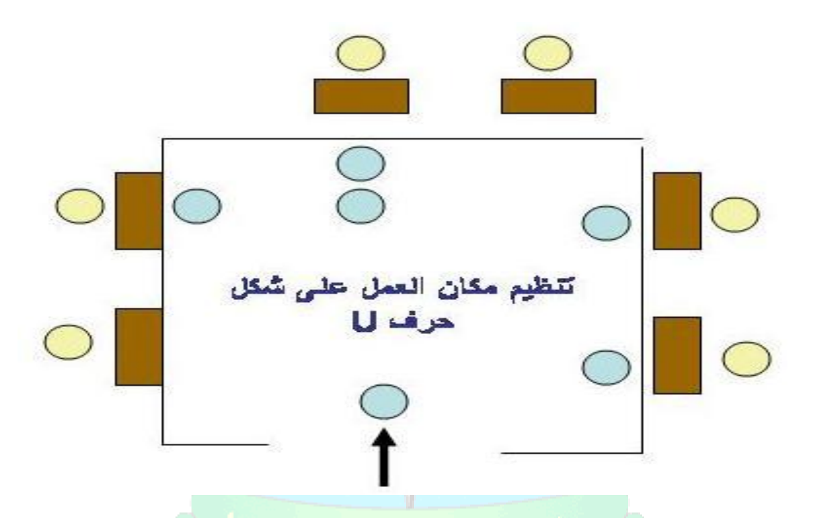
- **تسريع العملية نفسها:**

الهندسة الصناعية هي ركيزة أساسية لتسريع العملية نفسها وهو ما ينتج عنه تقصير وقت الانتظار. يمكن دراسة الحركة والوقت للعملية نفسها والبحث عن وسائل لتقصير زمن أي عملية أو التخلص منها أو تنفيذها في وقت لاحق. ولتسريع العملية نفسها هناك بعض النصائح كما يلي:

- اجعل جميع لوازم الموظف قريبة منه فلا يضطر الموظف للتوقف عن العمل للبحث عن أدوات أو إحضار أدوات من مكان آخر أو ....



شكل رقم (3) – تنظيم مكان العمل على شكل حرف U



- لا تجعل الأوراق تسافر لمسافات شاسعة. حاول ترتيب مكان تقديم الخدمة بشكل يقلل من زمن انتقال الأوراق أو العميل أو كليهما. يحضرني مثال واقعي لذلك وهو استخراج شهادة مخالفات المرور. عندما ذهبت منذ عام لاستخراج شهادة مخالفات من إحدى إدارات المرور في مصر أعجبني أن جميع إجراءات استخراج شهادة المخالفات في نفس المكان على شكل حرف U وفي نفس الدور فلا تضطر للذهاب هنا وهناك ولا تصعد لأدوار أخرى. هذا يؤدي إلى سرعة الخدمة وتقصير وقت الانتظار. فعلى الرغم من أن المرور مؤسسة حكومية فإنه أمكنهم تقصير وقت الانتظار.

- استخدم وسائل اتصال حديثة مثل التليفونات والشبكة الدولية أو الشبكات الداخلية Intranet حسب الحاجة بحيث يسهل على مُقدم الخدمة البحث عن بيانات أو نقل طلب العميل لمن سيقوم بإعداد الخدمة أو المنتج
- أعط الموظف بعض التفويض لكي يستطيع اتخاذ بعض القرارات بنفسه
- درب الموظف تدريبا جيدا بحيث يؤدي العمل في الوقت الأدنى
- حفز الموظف بالمحفزات المختلفة. مجرد توضيح زمن الانتظار للموظف وزمن الخدمة قد يحفزه بناء على نظرية وضع الأهداف. كافئ الموظفين عند تحقيق وقت خدمة أقل وأطلعهم دائما على متوسط زمن الانتظار ومتوسط طول الطابور ومتوسط زمن الخدمة. وهناك طرق كثيرة للتحفيز.
- تاكد أن المؤسسة كلها تعمل على دعم الموظف الذي يقدم الخدمة ويتعامل مباشرة مع العملاء. بعض المؤسسات مثل الخطوط الاسكندنافية رسمت الهيكل التنظيمي بالمقلوب بحيث يكون في القمة الموظف الذي يتعامل مع العملاء. هذا الرسم المقلوب يهدف لتعميق فكرة ان رئيس المؤسسة ومديري المؤسسة هدفهم هو دعم هؤلاء المتعاملين مباشرة مع العملاء.
- في حالة استخدام نماذج تأكد من وضوحها وسهولة قراءتها. تابع سهولة النموذج ووضوحه عن طريق ملاحظة أي صعوبة يجدها العميل او الموظف. أحيانا يكون هناك شيء غامض في النموذج وهو ما يتسبب في ملئه بشكل غير صحيح وهو ما يضيع وقت العميل ووقت مقدم الخدمة.
- وضح نظام الخدمة بما يقلل من حجم الأسئلة التي يسألها العميل. عدم وضوح نظام الخدمة يؤدي إلى انشغال الموظف بالعديد من طلبات الخدمة غير المتماشية مع نظام المؤسسة وهو ما يؤدي إلى ضياع وقت الموظف ووقت العميل وزيادة وقت الانتظار للعملاء كلهم
- لا تطلب من العميل بيانات هي متوفرة لديك على الحاسوب
- وفر مطبوعات تجيب عن بعض الأسئلة المتكررة لتوفر وقت الموظف. حاول أن توفر وقت مقدم الخدمة للقيام بعمله الأساسي ووفر له أيضا بعض المطبوعات التي يمكن ان يقدمها لمن يسأل سؤالا متكررا.

- تحسين سلسلة الإمداد

عن طريق اختيار موردين جيدين وإقامة علاقات طويلة الأمد فإنه يمكننا تقصير وقت الانتظار. مثلا عندما تذهب لإصلاح السيارة فإن الميكانيكي يكتشف أنه يحتاج قطع غيار لكي يصلح السيارة. بالطبع لا يمكن للميكانيكي أن يحتفظ بكل قطع الغيار ولذلك فهو يحتاج أن يحصل عليها بسرعة لكي يصلح لك السيارة بسرعة. قد يرسل الميكانيكي أحد أعوانه للبحث عن الجزء الذي يريد وقد يطلب منك القيام بذلك أو يقوم بذلك بنفسه. كل هذه الحلول تعني أنك ستنتظر وقتا أطول وأن الميكانيكي سيتعطل عن عمله أو أن أحد أعوانه سيتعطل عن العمل وهو ما يعني انتظارا أطول لغيرك من العملاء. ولكن بإنشاء علاقة قوية مع بعض تجار قطع الغيار يمكن لهذا الميكانيكي الحصول على ما يريد باتصال تليفوني (الهاتف) فيقوم تاجر قطع الغيار بتوصيل الأجزاء المطلوبة بسرعة. هذا يعني أن الميكانيكي يمكنه أن يباشر عمله في فك الأجزاء ريثما تصله الأجزاء المطلوبة وبهذا يكون الوقت الكلي للانتظار أقل.

- تحسين إدارة المخزون

قد يطلب العميل منتجا متوفرا لدينا ولكننا نستغرق وقتا طويلا للبحث عنه. لذلك فإن العناية بتنظيم المخزون بحيث يمكن الوصول إلى الشيء المطلوب بسرعة كبيرة هو من الأمور المؤثرة في تقصير وقت الانتظار. استخدام نظم المعلومات يكون له تأثير كبير في ذلك. المؤسسات التي لها أكثر من فرع ومخزن تحتاج لإنشاء أنظمة تكفل استعواض المخزون في الوقت المناسب.

- تقليل التغيرات Decrease Variability

كلما قلت التغيرات كلما أمكنك تنظيم العمل وجدولة العمالة. فعندما يكون وقت الخدمة متغيرا من دقيقة إلى عشرين دقيقة يكون من الصعب أن تنظم العمل. ولكن عندما يكون وقت الخدمة يتراوح بين دقيقة ودقيقتان مثلا فإن الأمر يختلف. ويمكن فصل الخدمات الطويلة عن القصيرة بحيث يقوم بهذه موظف وبالآخرى موظف آخر. بعض الأطباء يحاول مقابلة الحالات التي تحتاج وقتا طويلا في مواعيد خاصة خارج مواعيد العيادة المعتادة.

- رفع مستوى الجودة

إنتاج منتجات أو خدمات معيبة يعني إنتاجها أو القيام بها مرة اخرى وهو ما يعني ضياع وقت الماكينة أو الموظف وبالتالي زيادة وقت الانتظار. لذلك فإن رفع مستوى الجودة يؤثر تأثير مباشر على وقت الانتظار في الخدمات عموما وفي المنتجات التي تنتج حسب الطلب.



تدريب (1)

هل يعتبر معرفة معدل حضور العملاء في المستقبل ذو أهمية للشركة الخدمية، وكيف ذلك؟

ج. إدارة موارد المؤسسة

عزيزي القارئ، تعتبر إدارة موارد المؤسسة أحد أهم الوسائل لتقليل وقت انتظار العميل، ولكي يتم ذلك بشكل فعال، يجب الاهتمام بالعناصر التالية:

- الجدولة اليومية للموظفين:

جدولة أعداد الموظفين في الساعات المختلفة من اليوم وفي الأيام المختلفة من الأسبوع بحيث تناسب معدل حضور العملاء في الأوقات المختلفة يؤدي إلى تقصير وقت الانتظار. كما ذكرت في المقالة السابقة فإنه يمكن التنبؤ بمعدل حضور العملاء بناء على تسجيل سابق لمعدل الحضور أو معدل طلب الخدمة في الأوقات المختلفة. هذا التنبؤ يمكننا من تنظيم جدول حضور الموظفين بحيث يناسب طلب الخدمة. قد يكون عدد الموظفين ثابتا ولكن يمكننا أن نعدل مواعيد بدء الوردية مثلا بحيث تناسب معدل الطلب. ويمكن أن نقلل عدد الموظفين في وردية عن وردية أخرى ويمكن أن يكون يتواجدورديتان لمدة ساعة أو ساعتان في نهاية وردية وبداية وردية أخرى.



تدريب (2)

هل يمكن أن تشمل الجدولة أيضاً أوقات الفراغ؟ وضح إجابتك؟

الجدولة تشمل أيضا المعدات مثل جدولة الحافلات بحيث يزداد عدد الحافلات في الخطوط المزدحمة ويقل في الخطوط غير المزدحمة. فمثلا قد يكون معدل وصول الحافلة هو حافلة كل عشر دقائق في ساعات الازدحام ويكون عشرين دقيقة في الأوقات التي ليس فيها ضغط. وفي المقابل يتم تقليل أو زيادة الحافلات في الخطوط الأخرى.

- التحالفات:

لا يمكن زيادة الموارد إلى ما لا نهاية لأن هذا يعني زيادة التكلفة بحيث لا يمكن أن نحقق أي ربح ولكن يمكن زيادة الموارد بدون تكلفة. يمكن أن نتعاون مع مؤسسات أخرى. شركات الطيران مثال واضح على ذلك حيث تجد عدة شركات متحدة في عمليات النقل وهو ما يوفر وقت

انتظار هائل. فالمسافر من مدينة إلى مدينة أخرى بعيدة عنها يمكنه أن يستقل عدة خطوط طيران فمثلا المسافر من القاهرة إلى نيويورك قد يركب طائرة تابعة لخطوط الطيران الألمانية Lufthansa إلى فرانكفورت ثم يركب طائرة تابعة إما لنفس المنظمة أو شركة أمريكية أخرى متحالفة معها. فبدلا من أن تنتظر في فرانكفورت رحلة لنفس المنظمة فإنه يمكنك أن تستقل رحلة على شركة متحالفة معها يكون موعدها أقرب.

جمعية السيارات الأمريكية AAA توفر خدمة الإصلاح السريع للسيارات التي تعطلت فجأة وتوفر خدمة نقل السيارات إلى أقرب ميكانيكي. هذه الجمعية تستخدم تحالفا مع شركات عديدة في الولايات المتحدة للقيام بذلك فإذا تعطلت سيارتك في مكان ما فإنه يتم إبلاغ أقرب شركة خدمة في ذلك المكان من الشركات المتحالفة مع الجمعية. وبذلك فإنه في أي مكان يكون وقت الانتظار أقل من 45 دقيقة. هذا تطبيق رائع لأسلوب التحالفات.

- زيادة قدرات المؤسسة:

يمكن أن نزيد عدد الموظفين أو المعدات لكي نقلل وقت الانتظار. هذا الأمر يمثل تكلفة على المؤسسة لذلك فإنه لابد أن يسبقه دراسة لتأثير زيادة الأفراد او المعدات او كليهما. هذه الدراسة قد تستخدم بعض الوسائل الحسابية مثل نظرية الطوابير Queueing Theory أو تستخدم المحاكاة Simulation باستخدام الحاسوب. نظرية الطوابير تمكننا من تقدير وقت الانتظار للعميل بناء على عدد مقدمي الخدمة ومعدل حضور العملاء وزمن الخدمة. لذلك فهي وثيقة الصلة بموضوعنا ولكنها تحتاج لتفصيل أخرى.

أما المحاكاة فهي أسلوب رائع يستخدم لدراسة أي تغيير في موارد المؤسسة سواء بالزيادة أو التغيير أو إعادة الجدولة أو تغيير زمن الخدمة أو معدل الطلب.

- تدوير الموظفين:

تدوير الموظفين يعني أنهم يقومون بعدة أعمال فيمكن أن يكون عمل الموظف في السوق التجاري اليوم هو ترتيب البضاعة وغدا فحص البضاعة وبعد غد خدمة العملاء وبعد أسبوع الحسابات. هذا له فوائد متعددة ولكن ما يخصنا هنا هو أنه يسمح بتوفير عدد إضافي لأي نوع من المهام يكون فيه ازدحام. زيادة عدد العاملين لتقصير وقت الانتظار له حدود ولكن يمكنك زيادة عدد الصرافين مثلا لمدة ساعة او ساعتين وذلك بأن يتركوا عملهم ويقوموا بهذا العمل. في محلات Walmart وفي غيرها يتم زيادة وتقليل عدد المحصلين (المحاسبين الذين تدفع لهم ثمن البضاعة)

طبقا للازدحام. فيمكن لمن يقوم بترتيب البضاعة أن يتحول إلى محصل لمدة ساعة أو نصف ساعة لتسريع عملية الحساب وهكذا في أي عملية.

- تعيين موظفين لبعض الوقت:

قد لا نحتاج لتعيين موظفين دائمين ولكن قد نحتاج لموظفين في موسم الزحام أو ساعات الزحام. فمثلا قد يكون زيادة عدد مقدمي الخدمة أو العاملين بفردين لمدة أربع ساعات يوميا سببا في تقصير وقت الانتظار بشكل ملحوظ. ولكن ينبغي أن يسبق ذلك متابعة لمعدل الحضور بحيث يتم توظيف هذه العمالة في الأوقات الحرجة. وما ينطبق على العمالة ينطبق على المعدات فيمكن تأجير معدات أو أماكن إضافية لبعض الوقت.

- إلغاء بعض الخدمات في أوقات الزحام:

هناك بعض الأوقات التي يزداد فيها الطلب على سلعة ما أو خدمة ما فيمكن في بعض الأحيان أن نتفرغ مؤقتا لبيع تلك السلعة او تقديم تلك الخدمة. فمثلا المكتبة التي تبيع أدوات كتابية مختلفة يمكن أن تتفرغ في الأسبوع الأول من الدراسة لبيع أدوات المدارس فقط. بعض المطاعم التي تقدم خدمة التوصيل للمنازل قد لا تقدم هذه الخدمة في أوقات الزحام مثل يوم الجمعة. هذا يمكن تطبيقه في بعض الخدمات ولا يمكن تطبيقه في غيرها.

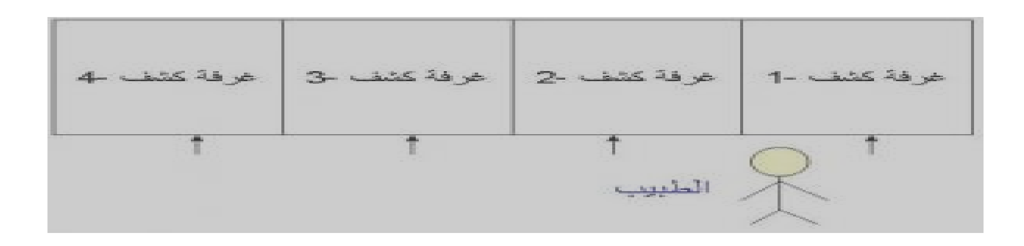
- توضيح انتهاء الخدمة:

لا تجعل العميل يزور المؤسسة لكي يسأل إن كانت خدمته قد تمت أم لا. في الحالات التي تتم فيها الخدمة في بضع ساعات أو أيام ولا يمكن تحديد موعد انتهاء الخدمة بشكل دقيق فلا تطلب من العميل أن يحضر ليعرف إن كانت الخدمة قد تمت أم لا ولكن قل له أنك ستخبره بالهاتف أو البريد الإلكتروني أو من خلال موقع المؤسسة الإلكتروني. حضور العميل لمجرد السؤال عن انتهاء الخدمة يعني ضياع وقته ووقت الموظفين وزيادة وقت الانتظار. بعض المكتبات العامة توفر خدمة حجز الكتب فبمجرد أن تدخل على النظام الإلكتروني وتبحث عن كتاب وتجده مستعارا فإنه يمكنك طلب حجز الكتاب بمعنى أن تطلب استعارته عند توفره بالمكتبة. هذا النظام يرسل لك رسالة إلكترونية عند توفر الكتاب بالمكتبة. نفس الفكرة يمكن تطبيقها في مجالات أخرى.

- تقليص العمل الذي يقوم به الموظف (أو الماكينة) الذي يتسبب في الانتظار:

في أي عمل يوجد ما يسمى بعنق الزجاجة Bottleneck. ابحث عن هذه النقاط وحاول معالجتها عن طريق تقليل العمل الذي يقوم به. مثال ذلك فإن الطبيب يكون هو عنق الزجاجة في المستشفيات والعيادات. يمكن أن نقلل عمل الطبيب بنقل جزء منه للمرضين والممرضات.

شكل رقم (4) – تقليص العمل للموظف



زرتُ طبيب عيون في الولايات المتحدة وكان يعمل بطريقة مختلفة تماما عن ما اعتدته في بلادنا. عندما تذهب في موعدك أو قبله بقليل فإنك ربما تنتظر خمس دقائق أو أقل ثم تستقبلك الممرضة التي تصطحبك إلى غرفة كشف ثم تقوم ببعض القياسات وتسأل بعض الأسئلة وتسجل ذلك في سجلك الخاص. بعد ذلك يأتيك الطبيب ويطلع على ما قامت به ويتأكد من بعض الأمور إن احتاج ذلك. الطبيب هنا يأتي وأنت جالس على كرسي الكشف ومستعد تماما وبالتالي فهو لا ينتظر دخولك وجلوسك وقيامك للقعود على كرسي الكشف أو سرير الكشف. بعد ذلك يكتب لك الدواء ويجيب عن أسئلتك المحدودة ثم يتركك ويذهب للغرفة المجاورة التي يكون فيها مريض آخر قد تم الكشف عليه عن طريق الممرضة وهكذا. اكتشفت أن العيادة بها أربع غرف للكشف وعلى الطبيب أن يذهب من غرفة لأخرى للكشف على المرضى. إن الفارق بين حجم العمل الذي يمكن لهذا الطبيب أن يقوم به في ساعة واحدة وما يقوم به الطبيب بالطريقة المعتادة لهو فارق كبير. بهذه الطريقة تم تقليص حجم عمل الطبيب للحد الأدنى وتم تحويل جزء كبير للممرضة التي لديها متسع أكبر من الوقت.

ابحث في عملك عن نقاط الانتظار وفكر في إمكانية تقليص العمل الذي يقوم به الموظف الذي يسبقه انتظار طويل. هل يمكن تحويل بعض عمله لموظف آخر يكون لديه فسحة من الوقت؟ نفس الامر في الماكينات فقد تكون هناك ماكينة تتسبب في أطول انتظار في العملية. هل يمكن تقليص دور هذه الماكينة؟

أحيانا تجد موظفا يعمل بجد ولكن مع ذلك فإن طابور الانتظار قبله يكون طويلا. وفي نفس الوقت تجد موظفين لديهم وقت فراغ كبير. هل يمكن نقل جزء من عمل هذا الموظف لغيره؟ قد تجد هذا الموظف يقوم بالتصوير وفحص الأوراق وتنظيم الطابور والرد على استفسارات. من اليسير أن تجد موظفا آخر يقوم ببعض هذه الأعمال البسيطة.

- تحديد زمن الخدمة:

بعض الخدمات تكون محددة المدة بطبيعتها مثل ألعاب الملاهي ولكن بعض الخدمات قد لا تكون محددة المدة ولكن قد يتم تحديد المدة كوسيلة لتقصير الانتظار. في لندن يمكنك رؤية بعض المجوهرات الملكية في برج لندن of London Tower وهذا القسم بالذات يسبقه انتظار طويل جدا. ولكي لا يزيد الانتظار فإنك لا تدخل لرؤية هذه المجوهرات سيرا على الأقدام وإنما تمر على سير متحرك وبالتالي فإنك تمر على المجوهرات ولا يمكنك التوقف. في الحرم الشريف فإن الشرطي الذي يقف بجوار الحجر الأسود يحاول تحديد زمن لتقبيل الحجر الأسود فإن أطال أحد الوقوف فإنه يطلب منه إفساح المجال لغيره. بعض الأطباء في الخارج قد يُنبّه المريض الذي يكثر من الأسئلة بأن هناك وقت لكل زيارة مثل ربع ساعة.

- التخلص من الفواقد:

التخلص من الأعمال التي لا تضيف قيمة للخدمة أو المنتج يعني زيادة الوقت المتاح للعمل الذي يضيف قيمة. هذه الفواقد تشمل فواقد في الخامات أو العاملين أو الآلات. فنقل الخامة من مكان لمكان يستغرق وقتا قد يمكن الاستغناء عنه بترتيب مكان العمل بحيث تقل عملية نقل المواد. نفس الأمر بالنسبة للعاملين أو المستندات فإن انتقالهم أو نقلهم من مكان لمكان يستغرق وقتا وهو ما يعني زيادة وقت الانتظار. تقصير زمن ضبط الآلة Set up time يعني زيادة إتاحيتها للإنتاج.

وغنيٌ عن القول أن الالتزام والانضباط من قبل الموظفين هو أمر أساسي لأي محاولة لتقصير وقت الانتظار. وعلى جانب الآلات فإن الصيانة الجيدة للآلات تقلل من الأعطال المفاجئة وبالتالي تقلل من وقت الانتظار.

لاحظ أن ما قيل عن تسريع العملية هو مهم جدا بالنسبة للموظفين أو الماكينات التي تتسبب في أطول انتظار. فحاول تطبيق كل أساليب تسريع العمل على هذا العمل.

د- التأثير على معدل حضور العملاء

هل يمكن التأثير في معدل حضور العملاء؟ نعم. على الرغم من سعادتنا بكثرة عدد العملاء فإنه يمكننا التأثير على العلماء لكي يتم حضور بعض العملاء في أوقات الفراغ. فبعض الأماكن تكون مزدحمة في أوقات وتكون فارغة في باقي الأوقات فمثلا أماكن الترفيه تكون مزدحمة في الإجازات وتكون خاوية في أيام العمل والدراسة.

- تقديم حافز للحضور في أوقات الفراغ:

يمكن أن تقدم هذه المؤسسات بعض التخفيض في الأيام التي لا يكون فيها ازدحام وبالتالي تستفيد من ناحيتين. أولا يتم تحقيق بعض العائد في تلك الأيام وثانيا يتم تخفيف عدد العملاء في

الأيام المزدحمة وبالتالي يقل وقت الانتظار. هذا يتم تطبيقه بالفعل في بعض أماكن الترفيه ولكن يمكن تطبيقه في أماكن أخرى مثل المطاعم ومحلات بيع الملابس والأدوات المدرسية. على سبيل المثال قد يقدم المطعم تخفيضا بنسبة 10٪ للوجبات في أوقات لا يأتي فيها الناس عادة.

- توفير الأشياء قبل موسم شرائها:

بعض بائعي التجزئة يقومون بتوفير بعض السلع الموسمية قبل موعدها مع بعض التخفيض مثل توفير الأدوات المدرسية قبل بداية الدراسة بشهر. هذا يقلل من التزاحم عند بداية الدراسة.

- توضيح أوقات الزحام:

ومن أبسط أنواع التأثير أن توضح للعملاء عن طريق لوحة معلقة في مكان تلقي الخدمة الأوقات التي يزداد فيها الازدحام وتلك التي يقل فيها الازدحام.

- تحديد مواعيد:

باستخدام مواعيد لا يحتاج العميل أن ينتظر عند حضوره لمكان تلقي الخدمة. بعض الأطباء يستخدمون المواعيد بنجاح. في الخارج فإن معظم الأطباء يستخدمون المواعيد. يمكن أن نستخدم حجز المواعيد في صيانة السيارة وفي اختبار القيادة وفي كثير من الخدمات. القطارات والحافلات التي تنقل المسافرين بين المدن تستخدم المواعيد وهو ما يساهم كثيرا في تقصير وقت الانتظار. في بعض الدول تكون هناك مواعيد للحافلات التي تعمل داخل المدن وهو ما ينجح في بعض المدن ولكنه قد يفشل في المدن المزدحمة.

استخدام المواعيد يناسب الكثير من الخدمات وربما أكثر مما نتوقع عادة. ولكن المشكلة أننا نفترض أنه لمجرد أن وقت الخدمة يختلف من عميل لآخر فإنه لا يمكن تحديد مواعيد. نعم وقت الخدمة قد لا يكون ثابتا ولكن هناك قيمة متوسطة لزمن الخدمة يمكن استخدامها لتحديد المواعيد. قد يأتي العميل في ميعاده وينتظر أحيانا ولا ينتظر أحيانا ولكن الانتظار سيكون أقل بكثير مما لو لم يكن هناك مواعيد.كما وأن هناك حلولا أخرى فمثلا الطبيب يمكنه أن يترك بعض الأوقات بين موعد وآخر وهذه الأوقات إما أن تستغل في حالة تحتاج وقتا أطول أو لدخول الحالات التي أتت بدون حجز.

تحديد مواعيد مختلفة لفئات مختلفة يستخدم لتقليل الزحام. فمثلا الكثير من المدارس تبدأ العام الدراسي لكل صف (سنة دراسية) في يوم مختلف لكي تكون عملية تنظيم التلاميذ في الفصول يسيرة. بعض الدول تنظم مواعيد المدارس والعمل بحيث يكون هناك بعض الاختلاف لتقليل الزحام في الطرق وبالتالي تقليل الانتظار.

3 .2 .2. إدارة مشاركة العملاء

إن مشاركة العملاء في عملية تقديم الخدمة يعتبر من الإستراتيجيات الشائعة لتمييز الخدمة، لدرجة أن بعض المنشات التغيير من نظام الخدمة الكاملة إلى نظام الخدمة الذاتية، وذلك لما للخدمة الذاتية من فوائد منها تخفيض التكاليف وغير ذلك من الفوائد التي سنوضحها فيما يلي[2] :

- تطوير ثقة العميل : بشرط ألاّ يفهم من أن الهدف من الخدمة الذاتية هو إبعاد الموظفين عن العملاء بل على العكس، حيث ينبغي تزويد العملاء بالمعلومات الكافية التي تبين أهمية الخدمة الذاتية بالنسبة لهم وإلاّ رجع المستهلكون إلى نظام الخدمة الكاملة .
- ترويج المنافع وتحفيز التجربة : للترويج عن خدمة ذاتية يحتاج العملاء إلى حفزهم ودفعهم للتجربة، كأن يقوم أحد المصارف المحلية بإعطاء أموال إضافية لكل سحب يتم من آلة ATM وقد يكون الهدف الأساسي هو حفز العملاء القدماء على استخدام الخدمة الجديدة
- فهم عادات العميل : في بعض الأحيان تمكنا الخدمة الذاتية من معرفة جوانب لا نعرفها لدى العملاء، مثلاً على الرغم ملائمة ماكينات ATM يفضل بعض العملاء التعامل الشخصي مع المحاسبين في البنك، ففي أحد البحوث التي قام بها المؤلف عن تقييم خدمة العملاء لبنك التضامن الإسلامي الدولي أتضح للباحث أن الحرص عند العملاء والصداقة والثقة التي بناها العملاء على مدار السنين كانت وراء رفضهم للتعامل مع خدمة الصراف الآلي .
- اختبار الأفكار الجديدة : باعتبار أن الخدمة الذاتية خدمة جديدة في بعض الأسواق فيجب أن تختبر ويتم معرفة نواحي الضعف والقوة فيها قبل التطبيق الفعلي لها فمن الممكن اختبارها على العملاء الذين لا يملكون المعلومات الكافية عن التغيير، فالاختبار المبدئي يساعد في معرفة المساوئ فيها ومحاولة تعديلها قبل التقديم النهائي للمستهلك .فالعميل قد يستخدم ماكينة ATM إذا لم تقوم الماكينة بابتلاع بطاقة الصراف الآلي أو إذا لم تكن كثيرة الأعطال .
- تعليم العملاء كيفية استخدام الخدمة الذاتية :

يتمتع عالم الأعمال اليوم باستخدام التقنيات الاليكترونية الحديثة والتي بواسطتها تتم الاستفادة في أتممه تقديم الخدمات .

ففي الوقت الحالي شملت التكنولوجيا كافة جوانب الحياة بما في ذلك الخدمات، وهنا قد يواجه العملاء صعوبة استخدام الخدمة الجديدة نتيجة لاحتوائها تكنولوجيا حديثة، وهنا يأتي دور

مقدمي الخدمة لتعليم العملاء كيفية استخدام الخدمة الجديدة، المهم هنا أن يعرف مقدمو الخدمة متى يتدخلون وكيف يتدخلون وأن يكونوا أولاً لديهم معرفة بكيفية استخدام الخدمة الجديدة .

3.2.3. التعامل مع العملاء غير المتعاونين

العملاء ليسوا ملائكة وليسوا دائماً على حق، إنما كيفية التعامل مع مختلف أنواع العملاء غير المتعاونين هذا ما سنوضحه فيما يلي :

-العميل المغرور : قد يكون سبب الغرور إما الناحية المادية أو الجمالية إو كليهما معا وغير ذلك من أسباب الغرور ،والعميل الذي يضع حاجاته ورغباته قبل حاجات ورغبات العملاء الآخرين والموظفين فتجده يريد أن يميز نفسه عن الآخرين وذلك بعدم الوقوف في الطابور مثلاً مع باقي العملاء أو يستصغر من أمامه، التعامل مع هؤلاء قد يكون صعباً وخاصة مقدمي الخدمات الجدد من الممكن أن يستفزهم هذا العميل بسرعة ولكن كن صبورا إلى حد ما ولا تحاول استفزازه بأي كلمة أو تصرف لا يعجبه فأنت هنا لتبيع وليس لتعلم الناس السلوك الصحيح .

-العميل سليط اللسان : هذا النوع من العملاء لا يتردد بأن يخبرك بشعوره ناحيتك وناحية المنظمة وكل شيء متعلق دون أي انزعاج للتعامل مع هذا العميل الفظ، إظهر له كأنك تستمع اليه وتوافق على ما يقوله كقولك له أنت على حق، دعه يعرف أنك هنا ليس لخدمته وحده وأنك مهتم في مساعدته المهم لا تدخل معه في جدال فأنت هنا لست محامي يجب عليك أن تكسب القضية .

-العميل الهستيري :هو العميل الذي قد يلجأ إلى الصراخ، لتتعامل معه دعه ينفس عن نفسه ولكن بعيداً عن باقي العملاء، اعتذر له بلطف وقدم له الحل ودعه يذهب وتذكر أنه مثل الطفل .

-العميل الديكتاتور : هو العميل الذي يدعي التفوق على الآخرين ويخبر الجميع كيف يقومون بعملهم وإذا لم تنفذ ما قاله فالخطأ هو خطأك ولتتعامل مع هذا العميل عليك بالصبر ولا تدعه يستفزك قدم له طلبه فقط وبدون استثناء .

-العميل الباحث عن المجان : هو العميل الذي يحاول أن يستفيد من كل العروض الممكنة للحصول على أكبر كمية ممكنة من الخدمات المجانية، وللتعامل مع هؤلاء العملاء عليك

بالسكوت وإعطائهم ما يريدونه من المكن محاولة متابعة أعمال العميل الباحث عن المجان وإقناعه بالذهاب إلى مكان آخر واستخدم معه سياسة الإطالة وتعقد إجراءات الإرجاع مثلاً.

تذكر عزيزي القارئ أن لا تأخذ إساءات العملاء بصفة شخصية والموظفين الذين يتقنون فن التعامل مع العملاء الصعبين ينتهي بهم الأمر إلى أن يصبحوا الموظفين المفضلين لهؤلاء العملاء .

حالة عملية - أطرف استقالة وظيفية في التاريخ

قبل يوم 10 أغسطس 2010 لم يكن العالم قد سمع بالمضيف الجوي "ستيفن سلاتر" الذي كان يعمل في شركة "جت بلو". وفجأة أصبح الرجل حديث وسائل الإعلام،

كان "ستيفن" يقوم على خدمة الركاب في رحلة طيران عادية، وعند هبوط الطائرة تدخل بحكم واجبه الوظيفي ليمنع راكبة من إنزال متعلقاتها من خزانة الأمتعة قبل توقف محركات الطائرة؛ وبلا مبالاة سحبت الراكبة حقيبتها بقوة فخبطته في رأسه وأدمته. ويبدو أن المضيف ذا الخبرة الطويلة كان يعاني من ضغوط نفسيه، لأن ردود أفعاله تجاوزت كل الحدود. فأسرع باتجاه ثلاجة الطائرة وسحب نوعًا يحبه من المشروبات، ثم اندفع وفتح باب الطوارىء، وانزلق خارجًا بطريقة استعراضية، مهرولاً على مدرج المطار وكأنه أحد أبطال "هوليوود"؛ معلنًا عن تقديم استقالته بطريقة دراماتيكية تندر مشاهدتها في غير الأفلام الأمريكية.

بعض الخبراء اعتبروا "سلاتر "بطلاً مبررين موقفهم بأن للصبر حدود؛ فهو يعاني من الضغوط وازدحام الطائرات وطول ساعات العمل، بالإضافة إلى التصرفات غير الحضارية للركاب غير الملتزمين، خاصة وأن الراكبة التي ضربته رفضت الاعتذار. يرى هذا الفريق بأن بعض العملاء ينتهزون المنافسة بين الشركات وحرصها على تقديم خدمة رائعة ومعاملة العميل كملك، فيتمادون في طلباتهم ويبالغون في توقعاتهم حتى صار العميل طفلاً مدللاً، وصار الموظف خادمًا ذليلاً. ومع احتدام الأزمة الاقتصادية وارتفاع أسعار الطاقة، عمدت الشركات إلى تقليص أعداد موظفيها وتكاليف خدماتها، فزادت ساعات العمل وأثقلت كواهل طواقم الخدمة التي تتعامل مع الركاب مباشرة.

بالمقابل، يرى أخصائيو التسويق والعلاقات العامة أن ما فعله "سلاتر" يعتبر ضربًا من الجنون، لأنه تعامل مع الراكبة بعصبية، وعرض حياته وحياة الآخرين للخطر. فضلاً عن أن المسافرين يعانون

هم أيضًا من مشكلات التفتيش والأمن ومن عدم الاستقرار الوظيفي وضغوط الحياة بسبب الأزمة الاقتصادية. كما أن آداب التعامل ومعايير الخدمة المتميزة تجبرنا على رفع شعار" :العميل دائمًا على حق، حتى وإن كان على باطل." حتى العميل المخطىء نعامله باحترام يعكس جوهر قيمنا وثقافتنا وجوهر خدماتنا.

أما خبراء الموارد البشرية، فيرون أن "سلاتر" ارتكب جريمة في حق نفسه وشركته وعملائها الذين وثقوا فيها، ولا بد أن ينال جزاءه. وحتى لو برأته المحكمة فلن يبرؤه رؤساؤه الذين يعتبرون فعلته استقالة علنية يستحيل الرجوع فيها. ورغم هذه المحاججة إلا أن المدونين

والموظفين المتعبين ما زالوا يرفعون شعار: "أطلقوا سراح ستيفن" على "فيس بوك" وغيره من المنتديات والمواقع الإلكترونية الصاخبة.



أسئلة التقويم الذاتي

ما هو رأيك في تصرف سلاتر؟ وإذا كنت مكانه ماذا ستعمل؟

8.الخلاصة:

لقد تناولت هذه الوحدة " الناس والخدمات " دور العاملين في تسويق الخدمات " وقلنا أن الاعتراف بأهمية دور العاملين فى تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتى يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.

وتناولنا أيضاً " دور العاملين في المنظمات ذات الاتصال العالي والمنظمات ذات الاتصال المنخفض" وذكرنا هنا أنه لا يمكن فصل مستوى جودة الخدمة عن الأفراد مقدميها أداء العاملين لأن مقدم الخدمة يستطيع أن يؤثر على المخرجات ،ثم تحدثنا دور العملاء في تسويق الخدمات وقلنا أن منظمات الخدمة قدمت طرقاً رائعة في إدارة عملائها وذلك على مر السنين وكمثال على تلك الطرق هو نظام الحجز وبصفة عامة هناك ثلاث مجالات مهمة في نطاق إدارة العملاء هي:إدارة الفترات التي ينتظر فيها العميل ، وإدارة مشاركة العميل في عملية

تقديم الخدمة ، والتعامل مع العملاء "الصعبين"، وأخيراً ناقشنا إستراتيجيات إدارة العملاء وقلنا أن منظمات الخدمة قامت بتقديم طرق رائعة في إدارة عملائها وذلك على مر السنين وكمثال على تلك الطرق هو نظام الحجز وبصفة عامة هناك ثلاث مجالات مهمة في نطاق إدارة العملاء هي :إدارة الفترات التي ينتظر فيها العميل ، وإدارة مشاركة العميل في عملية تقديم الخدمة ، والتعامل مع العملاء "الصعبين" والتي تعرضنا لها بالتفصيل فيما سبق .

9. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي القارئ،الوحدة الدراسية القادمة ستتعرض لعنصر آخر من عناصر المزيج التسويقي الخدمي وهو " المحيط المادي للخدمات " وسنقسم الوحدة القادمة إلى جزئيين رئيسين وسنخصص الجزء الأول في هذه الوحدة للحديث عن الدليل المادي للخدمات وهنا سنتناول الدليل المادي في تسويق الخدمات وإدارة الدليل المادي وفي الجزء الثاني سيتناول موضوع متعلق وهو البيئة المادية وهنا سنناقش تصميم بيئة الخدمة والبيئة المثالية للخدمة ، آملين العون من المولى عز وجل .

10. إجابات التدريبات:

تدريب رقم(1)

دراسة معدل توافد العملاء في أوقات مختلفة يمكننا من توقع معدل حضور العملاء في المستقبل. هذا يمكننا من الاستعداد سواء بتوفير العدد المناسب من الموظفين أو بتجهيز بعض المنتجات أو الخدمات. محلات التابعي الدمياطي للفول في القاهرة تتميز بتجهيز بعض السندوتشات مسبقا بمعدل يتناسب مع معدل حضور العملاء ولذلك فإنك لا تضطر للانتظار ريثما يتم تجهيز السندوتش ولكنك تجده مُعَدا. بالطبع يجب أن يصاحب ذلك بعض الأمور مثل نظافة المحل والثقة به. لاحظ أنه لا يمكنك تجهيز كم من السندوتشات إذا لم تعرف معدل حضور العملاء في الأوقات المختلفة والأيام المختلفة ونوعية طلباتهم. الكثير من المطاعم تقدم عملا رائعا في رمضان ساعة الإفطار إذ يتمكنون من إطعام عدد هائل من العملاء في نفس الوقت وذلك نتيجة لتوقعهم لحضور عدد كبير من الصائمين للإفطار واستعدادهم لذلك.

تدريب رقم (2)

الجدولة تشمل أيضا الاستغلال الأمثل لأوقات الفراغ بحيث نقوم بكل ما يوفر لنا الوقت في أوقات الزحام. فمثلا يمكن استغلال أوقات انخفاض الزحام في صيانة الآلات وتدريب العاملين ودراسة المشاكل ومنح بعض الإجازات وترتيب المكان وغير ذلك.

7.التعيينات

1) ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام كل عبارة من العبارات التالية :

-تبدأ المنظمات الناجحة خطتها التسويقية بموظفيها وليس بالعملاء. ( )

-تقليص وقت العملية يؤدي إلى تقصير وقت الانتظار.( )

-نظرية الطوابير تمكننا من تقدير وقت الانتظار للعميل بناء على عدد مقدمي الخدمة ومعدل حضور العملاء وزمن الخدمة.( )

-العميل الديكتاتور هو العميل الذي قد يلجأ إلى الصراخ . ( )

-في الوقت الحالي شملت التكنولوجيا كافة جوانب الحياة بما في ذلك السلع .( )

2) ما هو المقصود بتحفيز العاملين، وكيف يتم ذلك؟

11.هوامش الوحدة :

(1) الضمور، هاني حامد. مرجع سبق ذكره. ص. 282

(2) عبيدات محمد وآخرون (2001)، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ،ص.85-100.



المحيط المادي للخدمات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
1. المقدمة.	**270**
1.1 التمهيد	270
2.1 أهداف الوحدة	270
3.1 أقسام الوحدة	271
4.1 القراءات المساعدة	271
5.1 الوسائط التعليمية المساندة	271
6.1 ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	272
2.الدليل المادي للخدمات (1)	**272**
3.البيئة المادية	**275**
4. الخلاصة	**282**
5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**282**
6. إجابات التدريبات	**283**
7.التعيينات	**284**
8. هوامش الوحدة	**284**

1. المقدمة:

1.1. التمهيد:

إن الخدمات الصرفة التي لا يلعب الدليل المادي دورا في عملية التبادل في السوق وعليه، فإن مكونات الدليل المادي المتوفرة سوف تؤثر في أحكام المستهلكين حول مؤسسات الخدمة المعينة، ويتضمن الدليل المادي عناصر مثل : البيئة المادية (الأثاث، اللون، الديكور، الضوضاء) والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمات مثلا:- السيارات التي تستخدمها شركة لتأجير السيارات – وأشياء ملموسة أخرى مثل الشارات التعريفية التي تستخدما شركة الطيران على عفش المسافرين للتعريف بها وغيرها.

حيث لا يوجد إلا القليل جدا من الخدمات، التي لا يلعب الدليل المادي دورا في عملية تقديمها، حيث أنه ظاهريا يبدو كأنه ليس مهما،لكن في الواقع،له تأثير قوي،إما يكون بالإيجاب أو بالسلب.

و عليه فإن مكونات الدليل المادي المتوفر سوف تؤثر في أحكام العملاء حول الخدمة المعنية،و يتضمن الدليل المادي عناصر متعددة مثل البيئة المادية (كالأثاث،اللون،الديكور،الضوضاء)والمعدات التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلا الصراف الآلي،وآلات عدو دقيق النقد) و أشياء ملموسة أخرى مثل أرقام حسابات العملاء،بطاقات الإئتمان التي تمنحها المصارف لهم[1] و بالتالي فعلى العامل الفزيائي أن يحقق نوعين من الكفاءات،كفاءة وظيفية، وكذا كفاءة جمالية (فنية)و هي كفاءة تخص أكثر مدى ملائمة الظروف التي تقوم فيها الخدم

2.1. أهداف الوحدة:

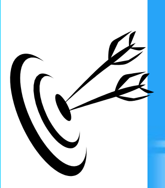
عزيزي القارئ، نتوقع منك بعد قراءة هذه الوحدة أن تكون قادرا على أن:

1. تبين دور الدليل المادي في تسويق الخدمات


2. تدير الدليل المادي

3. تصمم البيئة المادية للخدمة

4. تفسر البيئة المثالية للخدمة



3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من أربعة أقسام رئيسية هي :

- دور الدليل المادي في تسويق الخدمات
- إدارة الدليل المادي
- تصميم بيئة الخدمة
- البيئة المثالية للخدمة

4.1. القراءات المساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة – يرجى منك – عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظرا لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة :

1. بشير عباس العلاق و حميد عبد النبي الطائي،تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ، مرجع سبق ذكره ، ص.

2. الضمور ، هاني حامد ، تسويق الخدمات ، (2004)مرجع سبق ذكره ، ص. 305-315.

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:



عزيزي الدارس، لكي تحقق أهداف هذه الوحدة عليك أن تقوم بالآتي :

- قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها .
- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب
- الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص بالموضوعات المدرجة داخل هذه الوحدة

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات

2. الدليل المادي للخدمات [1]

2. 1. دور الدليل المادي في تسويق الخدمات

من أحد الخصائص الأساسية للمحيط الفيزيائي للخدمة، و هو الفضاء، الذي يتمثل في مجموعة الأماكن التي تتوفر عليها المؤسسة الخدمية و التي تضعها تحت تصرف الموظفين على الاتصال و كذا الزبائن، فغالبا ما نجد أن الموظفين على الإتصل يرغبون في أن يكون لديهم جزءا أو حيزا من الفضاء (المكان) يكون خاص بهم، ليعملوا فيه،وكذا الزبون الذي يحاول دائما الحصول على أكبر فضاء ممكن،يسمح له بأكبر حرية،و منه تتضح أهمية و ضرورة تسيير المؤسسة الخدمية لفضاء الخدمة،و الذي يتمحور أساسا حول نقطتين:

أولا - تسيير التدفقات(تسيير إقبال الزبائن) وهو ضروري و أساسي،خاصة فيما يخص الخدمات المقدمة للجمهور،أين نجد تدفق كبير للزبائن،و في آن واحد، و بالتالي تشكل طوابير الإنتظار و التي يجب على المؤسسة الخدمية تنظيمها و تسييرها و بشكل عقلاني و مرضي لجميع الأطراف و يسهل على عملية الإنتظار للزبائن.

ثانيا - تغيير الفضاءات: على المؤسسة الخدمية التفكير دائما في تصميم تغيير سهل و سريع للفضاء عند الضرورة، و هذا للاستجابة لمتطلبات و شروط زبائنها، بمعنى ان يكون فضاء الخدمة مرن،بإمكانه التأقلم مع المتطلبات الجديدة بشكل سهل و سريع.

كما انه على المؤسسة الخدمية، إدراك أن عامل الوقت مهم جدا،مما يستوجب عليها الاهتمام بالتسيير الأحسن لهذا العنصر، كما أن أهمية عامل الوقت يختلف بالنسبة لكل من الموظفين على الاتصال و كذا الزبائن، فلكل منهم دوافع للاهتمام به.

فبالنسبة للأفراد على الاتصال فإن تحديد مدة العمل وفترة استقبال الزبائن هام جدا، حيث يحقق له الارتياح، ويسمح له بإنشاء علاقات قوية مع الزبائن، كما يسمح كذلك بتحقيق إرضاء أكبر لهذا الأخير.

أما بالنسبة للعملاء، فإن عامل الوقت هام جدا، حيث أن احترام الوقت و المواعيد و أداء

الالتزامات و الواجبات في وقتها لكل من الزبون و الموظف يكون أحد عوامل الرضا و الإتباع لكثير من الزبائن.

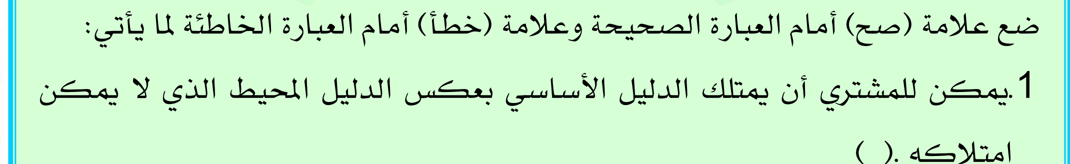
كما أن لعامل الوقت دورا أساسيا بالنسبة للحامل الفيزيائي، و كمثال على ذلك، وقت فتح خدمات جديدة يكون في غالب الأحيان فترة حرجة نظرا للحملات الإشهارية التي تصاحبها، والتي تؤثر على الزبائن، مما يخلق تدفق كبير لهم إلى الخدمات المعينة لاقتناء نفس الخدمة وفي نفس الوقت، مما يصعب من مهمة المؤسسة في مواجهة هذا الطلب الكبير، وقد ينعكس عليها سلبا

كما يجب الإشارة كذلك إلى مدة إنتاج وتقديم الخدمة و التي لها تأثير هام على كل من جودة الخدمة و على الموظفين، وعلى الزبائن بشكل عام.

وبالإمكان التمييز بين نوعين للبيئة المادية في تسويق الخدمات هما :

1. الدليل المحيط : يعد الدليل المحيط (الطرفي) جزءاً من الخدمة محل الشراء، حيث يمتلكه العميل في عملية شراء الخدمة، غير أن قيمته وحده لا قيمة ولا أهمية لها فمثلاً دفتر الشيكات ليس له أي قيمة ما لم يدمغ أو يدعم قبل البنك الصادر منه .
2. الدليل الأساسي :هو بعكس الدليل الخارجي لا يمكن للعميل امتلاكه، مع ذلك قد يكون تأثيره على قرار الشراء مثل المظهر الخارجي وتصميم الفندق وبشكل عام، هناك قد تواجه المسوقين للخدمة صعوبة مع الأدلة الأساسية لأنه غالبا ما يتطلب مهارات المهندسين المعماريين ومصممي الديكور الداخلي. والمشكلة هي أن المصممين المحترفين، على الرغم من فهم جماليات التصميم، وربما ليس لديهم خبرة في فهم احتياجات العملاء في مؤسسة الخدمة .





أسئلة التقويم الذاتي

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة لما يأتي:

1. يمكن للمشتري أن يمتلك الدليل الأساسي بعكس الدليل المحيط الذي لا يمكن امتلاكه .( )
2. يوجد القليل جدا من الخدمات ،التي لا يلعب الدليل المادي دورا في عملية تقديمها.( )

2.2. إدارة الدليل المادي

تُعد عملية إدارة الدليل المادي ذات أهمية كبيرة لمنظمات الخدمات بسبب صفة اللاملموسية المهيمنة على الخدمات، لأن المنظمات الخدمية تواجه مشكلتين بسبب هذه الخاصية وتتلخص هاتين المشكلتين فيما يلي :

- أن الخدمة غير محسوسة لا يمكن لمسها
- أن الخدمة لا يمكن تحديدها أو إدراكها ذهنيا

والجدول التالي يوضح الطرق المقترحة للتعامل مع هاتين المشكلتين :

جدول رقم (1) - طرق حل المشكلتين الناتجتين من خاصية اللاملموسية للخدمات

المشكلة	الطرق المقترحة للتعامل مع المشكلة	مثال على الطريقة
الخدمة غير محسوسة لا يمكن لمسها	جعل الخدمة أكثر ملموسية	-بطاقة الاعتماد المصرفية -بطاقة الاعتماد الذهبية
الخدمة لايمكن تحديدها أو إدراكها ذهنياً	تسهيل عملية إدراك الخدمة ذهنياً	-إقران الخدمة بشيء ملموس -التركيز على العلاقة بين المشتري والبائع .

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن من الطرق لحل المشكلة الأولى (الخدمة غير محسوسة لا يمكن لمسها) هو تطوير دلائل ملموسة تمثل الخدمة، فبطاقة الاعتماد المصرفية هي مثال على التمثيل الملموس لخدمة الائتمان المصرفية، حيث تتحقق مجموعة من الفوائد من هذه البطاقة منها :

- فصل الخدمة عن البائع
- بالإمكان استعمال الوسطاء، وبالتالي بالإمكان توسيع النطاق الجغرافي الذي يعمل المسوق خلاله
- بالإمكان تمييز خدمة البنك عن بقية الخدمات المماثلة لدى المنافسين وذلك قد يكون عن طريق الألوان أو التصميمات أو الأسماء التجارية .
- وكذلك يتضح من خلال بيانات الجدول السابق أنه يوجد طريقتان لتسهيل عملية الإدراك كحل للمشكلة الثانية (الخدمة لايمكن تحديدها أو إدراكها ذهنياً)، تتمثل الطريقة

الأولى في إقران الخدمة بشيء ملموس، وهذه الطريقة قد تستعمل في بعض الرسائل الإعلانية لبعض شركات الطيران مثل المقاعد المريحة، المأكولات، المكان المخصص لبعض العملاء مثل درجة رجال الأعمال والدرجة الملكية .

بينما تتمثل الطريقة الثانية لحل المشكلة الثانية في التركيز على العلاقة بين المشتري والبائع . فالعميل يفضل التعرف على مقدم الخدمة بدلاً من الخدمة نفسها ، فعند الإعلان عن مستشفى معين يُفضل التركيز على اسم الطبيب مقدم الخدمة الطبية نفسها .

إن منظمات الخدمات التي تحاول تحويل خدماتها غير الملموسة إلى دلائل صلبة وملموسة عليها قبل أن تفعل ذلك التأكد مما يلي :

- التعرف بدقة متناهية على جمهورها المستهدف، وإدراك الأثر المطلوب إحداثه .
- التعرف على نقاط البيع المتميزة التي تقترن بالخدمة .



تدريب (1)

وضح من خلال جدول ألصفات المهمة التي تحدد اختيار محل التجزئة ؟

3.البيئة المادية

3 .1. تصميم البيئة المادية للخدمة

أ) المظهر المادي : هو البيئة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة والمكان الذي يتفاعل فيه العميل مع المنظمة وجميع الأدوات الملموسة التي تسهل الأداء أو تروج الخدمة.

ب) الجهه التي ينبغي استهدافها عند تصميم المظهر المادي للشركة:

تصميم المظهر المادي للشركة يعتمد على نوع الخدمة فاذا كانت الخدمة تقدم للعميل خدماتها عن بعد (عن طريق الهاتف أو البريد الالكتروني) فيجب أن يكون المظهر المادي للعاملين والموظفين في المنظمة من حيث الراحة والسرعة في انسياب العمل.

أما اذا كانت من الخدمات التي يخدم العميل نفسه فيها فتركز المنظمة على راحة العميل بصورة أكبر وفي حالة المشاركة متساوية فينبغي تصميم البيئة المادية بحيث تهتم بالوظفين والعملاء في درجة متساوية.

ج) مكونات المظهر المادي:

-المظهر الخارجي لمبنى الخدمات: ويشمل تصميم المبنى وطرازه واللوحة.

-المظهر الداخلي لمبنى الخدمات : ويشمل الديكورات داخل المبنى والأرضية والتهوية والأثاث.

-نقاط ملموسة أخرى: وهي الوسائل التي تستخدمها المنظمة في الترويج وتسهيل معاملات المنظمة مثل البروشورات والاعلانات والموقع الالكتروني للشركة.

د) الدور الاستراتيجي للمظهر المادي:

1- بناء أو تعزيز الصورة الذهنية.

2- المظهر المادي يلعب دور التغليف في المنتجات فله دور ترويجي كبير وتوصيل انطباع معين.

3- وسيلة للتميز.

4- تسهيل سير العمل.

5- التكييف والتوافق بين الاجتماعي بين العملاء، وبين العملاء ومقدمي الخدمة، وبين الموظفين مع بعضهم.

3 .2. خلق البيئة المثالية

تواجه منظمة الخدمة في سبيل خلق البيئة المثالية نوعين من المشاكل :

أ-العناصر المكونة للبيئة محدودة نوعا ما وبالتالي تأثير البيئة والعناصر المكونة لها تأثير محدود ، فما أهمية المساحة، الألوان، الشكل ونوع الأثاث وغيرها خاصة وأن الحكم على هذه الأمور هي إلى درجة كبيرة تعد شخصية ونفسية .

ب-استجابة الأفراد المتعاملين مع بيئاتهم بطرق شخصية متنوعة، ومن بعض العناصر التي يعتقد بتأثيرها على شكل الاستجابة عامل العمر والجنس والطبقة الاجتماعية وغيرها من العوامل .

خلاصة القول أن "البيئة المثالية" قد تكون كذلك لبعض الأفراد وقد لا تكون للبعض الآخر "رضا الناس غاية لا تدرك " ولذلك قد يكون من الملائم لمنظمة الخدمة أن تطور وتصمم أكثر من بيئة مثالية ملائمة للعملاء المستهدفين واستعمال طريقة الاستجابة للبيئة كمتغير نفسي في عملية تجزئة السوق .

3.3. العوامل المادية المؤثرة على الصورة المدركة

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على الصورة التي تكون عن منظمة الخدمة فجميع المزيج التسويقي مثل السعر والخدمات نفسها، الإعلان والحملات الترويجية ونشاطات العلاقات العامة ستساهم في تكوين الانطباعات لدى العملاء والزبائن وذلك لنفس القدر أيضا الدليل المادي، ففي حالة محل التجزئة على سبيل المثال إن صورة المحل تتكون من عدة أبعاد، كل منها يتداخل مع الأخر ليؤثر على نوع الصور التي تحملها الجماعات المتنوعة من العملاء ومن بين الأبعاد ذات الأهمية لصورة المحل هي البناء المعماري والتصميم الخارجي والداخلي والعاملين بها وخطوط وتشكيلة منتجاتها والملصقات والإرشادات والموقع ووسائل تنشيط البيع والإعلان والاتصال ما بعد الشراء، كما أن خدماتها وطرق العرض والشهرة والعملاء والاسم أيضا يؤثرون على الصورة

جدول رقم (2) - العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية

العناصر الداخلية	العناصر الخارجية
-التصميم الداخلي	-حجم البناء المادي
-الألوان	-شكل وتصميم البناء
-المعدات	-تصميم مدخل المبنى
-الإضاءة الداخلية	-الإضاءة الخارجية
-الإشارات الداخلية	-المواد المستعملة في البناء
-التكييف والتدفئة	-المداخل
-المواد والمواد الداعمة مثل " القرطاسية ".	-الإشارات والأرمات
	-العربات ومواقف السيارات

1.3.3. الصفات المادية :

عدة أنواع من عناصر فنون العمارة لمنظمة الخدمة والتصميمات لها تأثير على الصور المكونة لدى العملاء، ومن أهم هذه العناصر تلك الملخصة في الجدول السابق :

لقد وجدت جميع هذه العوامل ذات تأثير على الصورة لذهنية إلا أن وجودها أو غيابها أيضا يؤثر على إدراك الأفراد الآخرين للصفات المحددة بالقائمة ومن المحتمل ضمن هذا المنطق أن تلعب دورا أكبر في بناء الصورة الذهنية والحفاظ عليها أكثر من مجرد تحديدها إن المدخل المادي الخارجي لمنظمة الخدمة يمكن أن يؤثر على الصورة الذهنية المدركة فتركيبة البناء المادي التي يتضمن حجم والشكل والمواد المستعملة في البناء والموقع وعناصر الجاذبة مقارنة بالبناءات المجاورة لها عوامل تساهم في تكوين صورة والانطباع لدى العملاء بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل سهولة التوقف ووجود مواقف للسيارات وتصميم المدخل للعمارة وتصميم الأبواب والشبابيك والعربات أيضا تعد عوامل مهمة ومؤثرة إن المظهر الخارجي قد يوحي بالصلابة والاستمرارية والمحافظة والتقدمية ...وهكذا إن التصميم الداخلي لمنظمة الخدمة وترتيب المعدات والمقاعد والمكاتب والإضاءة والألوان والستائر والمواد المستعملة والنشرات وأنظمة التكييف والتدفئة وجود الدلائل المرئية كالصورة جميع تلك العوامل تشترك في خلق انطباع والصورة الذهنية وعلى مستوى تفصيلي فقد تضمن الصفات الداخلية على عناصر مثل القرطاسية والنشرات ومساحات العرض والسجاد والموكت .

إن أهم عنصر رئيسي في الديكور هي الألوان، فهي تساعد على خلق الانطباع الأول العملاء وهي أقوى عنصر في جذب انتباه العملاء وتحفيزهم، فالألوان مثل الأحمر والأصفر والبرتقالي تصنف على أنها ألوان دافئة بينما اللون الأخضر واللون البنفسجي هما من الألوان الباردة، فالألوان الدافئة تمنح العميل الخدمة بطابع الدفء وبيئة الخدمة تستطيع أن تحفز العملاء والعاملين، فهي تخلق أجواء مريحة وسارة للخدمات المهنية، فتركيبية اللون الأزرق والأخضر تعد تركيبية جيدة لخلق بيئة مثيرة للمشترين من فئة الشباب يفضل استخدام تركيبية من الألوان الدافئة واللامعة أن تركيبية جميع هذه العناصر في تكوين شخصية كلية مميزة عن منظمة الخدمة تعد مهمة خلاقة وإبداعية فغالبا ما تتقيد قدرة مهندس الديكور أو البيئة في خلق هذه الشخصية للمنظمة بعوامل لا يمكنه السيطرة عليه(مثل : الموقع السيء، التكاليف وتحفظات المبنى)

إن الدليل المادي يساهم في صنع شخصية المنظمة التي قد تعد عاملا أساسيا يميزها عن غيرها من منظمات الخدمة الأخرى المنافسة لها في السوق فالبنوك وشركات الطيران وغيرها من الذين يعرضون السلع والخدمات يعرفون بأنهم لا يختلفون عن غيرهم من حيث العناصر الأساسية في طبيعة الأعمال، فهم يبيعون تقريبا نفس الشيء وتقريبا بالسعر نفسه، كما يقومون الكم نفسه من الخدمات، إن السمة الرئيسية التي تميز بين شركة طيران وأخرى هي الشخصية أي الطريقة التي تتعرض بها نفسها وهي هويتها .

2.3.3. الجو والشعور الداخلي

إن الجو والشعور الداخلي بتسهيلات الخدمة تؤثر على الصورة الذهنية والانطباع لدى العملاء، فمصطلح الأجواء تتعلق بكيفية تأثر شعور المشتري بمنظمة الخدمة وتسهيلاتها ، وبالطبع تؤثر هذه الأجواء النفسية على العاملين وعلى الأشخاص الذين يأتون ويتصلون بالمنظمة، فظروف العمل بهذه المنطقة قد تؤثر على كيفية تعامل العاملين مع العملاء .

إن كل محل تجزئة له تصميم داخلي يجعل عملية الحركة فيه سهلة أو صعبة كما إن لكل محل شعور فقد يكون المحل فسيحا وأخر جذابا وثالثا وفخما ورابعا معتما وكئيبا، إن المحل يجب أن يوجد في جو مخططا له ويناسب مع السوق المستهدفة... إن الجو يجب أن يتم تصميمه من قبل أشخاص مبدعين وخلاقين يعرفون كيفية مزج العناصر المرئية والسمعي والتذوقية بشكل يساعد في تحقيق الهدف المرغوب .

إن العديد من منظمات الخدمات أدركت أهمية الجو الداخلي فالمطاعم الراقية قد تعرف بأجوائها الداخلية وكذالك بأطعمتها و الفناديق الفخمة قد تقدر بالدفء والترحيب ومحلات التجزئة قد يضاف إلى جاذبيها الأجواء المريحة وتضمن الأجواء التأثيرات التالية

أ- المشهد (المنظر) : تستخدم محلات التجزئة مصطلح التجارة المرئية لوصف العوامل المرئية التي يمكن أن تؤثر على إدراك العميل للمحل، فالتجارة المرئية تهتم بصورة المبنى وبعملية البيع، فهي تحاول أن تتأكد من تحقيق الهدف منها كلما كان العميل في المحل فالتجارة المرئية في التجزئة تحاول أن تطمئن سواء أكان العميل في المصعد أو على الإدراج أو بانتظار دفع القوانين على استمرار البيع وصورة المبنى فالإضاءة والتصميم والألوان جميعها هي من عناصر التجارة المرئية بالإضافة إلى مظهر ولباس وسلوك العاملين أي كلما تراه وتحسنه العين .

ب- الشم والروائح : تؤثر الروائح على الصورة المدركة فمحلات التجزئة والمقاهي والمخابز ومحلات بيع الزهور والعطور قد تستخدم شذي أو نكهة أو أريجا من أجل بيع منتجاتها والمخابز قد تستخدم عربات خاصة لحمل الخبز ذي الرائحة الطازجة عند نقله إلى الزبائن أو في الشوارع والمطاعم والمحلات المشاوي والقلي قد تستعمل فوائد الروائح الطيبة المؤثرة للمشويات، كما في مكاتب المهنيين فإن رائحة الجلد والتلميح المنبثقة أو النكهة التلميع للخشب قد تساعد في خلق الجو المرفقة بالفخامة

ج- السمع والصوت : يؤثر الصوت في خلق الجو المرغوب، فمنتجي الأفلام دائما يدركون أهمية

الصوت في صناعة الأفلام وكذالك في صناعة الأفلام الصامتة تعد الموسيقي المرافقة عنصرا مهما في خلق الجو، عن الخلفية الموسيقية في محلات التجزئة التي تعرض منتجاتها لفئة العمرية الصغيرة تخلق أجواء وشعورا مختلفا عن القطع الموسيقية التي تعرف في محلات الأقسام أو القطع الموسيقى والتي تعزف في المطارات للمسافرين قبل مغادرتهم، فالجو الهادئ يمكن تهيئة عن طريق حذف المؤشرات الخارجية المزعجة وعزلها وباستخدام أيضا أسقف منخفضة أو سجاد مبطن وعميق أو استخدام أحذية هادئة من قبل العاملين ومثل هذا الجو قد يكون مطلوبا في المكتبات والمتاحف وغيرها، وقد أظهرت دراسة حديثة لمحلات التجزئة بأن الحركة عليها تتأثر بنوع القطع الموسيقية المعروفة .

د- اللمس والتذوق : إن الشعور والتذوق بالمواد المستعملة مثل الشعور بنوع وفخامة القماش الذي يعطي الكرسي وعمق السجاد الذي يغطي الأرضية وتلمس الورق الذي يعطي الجدران وغيرها كلها تساهم في خلق الجو ففي محلات التجزئة قد يشجع العملاء على تلمس الأشياء مثل عينات العرض وفي محلات أخرى مثل محلات الزجاج واللوحات الفنية والمتاحف قد يطلب من العملاء عدم تلمسها وقد أشار كوتلر إلى أن الجو الداخلي قد يكون وسيلة تنافسية في الحالات التالية :

- عندما يتزايد ويكبر عدد المنافسين .
- عندما تكون الفروقات بين المنتجات أو الأسعار قليلة .
- عندما تستهدف المنتجات طبقة اجتماعية مميزة أو جماعات ذات أنماط حياتية مختلفة .

إن خلق الجو والشعور الداخلي يعد عاملا مقصودا في العديد من منظمات الخدمات، وهذا يعني أنه عند تصميم تسهيلات الخدمة لأول مرة فإن المنظمات تواجه القرارات الرئيسية التالية :

- كيف يجب أن يبدو منظر بناء المنظمة من الخارج ؟
- ماذا يجب أن يكون وظائف و خصائص التدفق للمبنى ؟
- كيف يجب أن يبدوا منظر المبنى من الداخل ؟

هـ- ظروف التكيف : تؤثر ظروف التكييف على نفسية العاملين والعملاء وهي تتضمن أشياء كدرجات الحرارة والإزعاج الموسيقى ونقاء الهواء والروائح داخل المحل، فإذا كانت درجة الحرارة، داخل المحل بارة جدا سيشعر العميل بعدم الراحة سيظهر سلوك تجنبيا ، فمن مثل هذه الأجواء محلا آخر يترك المنظمة الحالية مبكرا كما أن العاملين في مثل هذه الأجواء يصبحون سريعي الغضب ولن يقدموا الخدمة بالمستوى المطلوب وتزداد حالة الغياب عن العمل .

و- تأثير الازدحام : يخلق الاكتظاظ والازدحام داخل المنظمات الخدمة نوعا من عدم الراحة ورد فعل

سيئة لدى العملاء فالعملاء يرغبون تجنب مقدمي الخدمات المكتضين بالعملاء فالعميل الموجود في محا مكتظ قد يقر ر الذهاب إلى محل أخر وإذا كان هذا المحل الأخر غير متيسر له فقد يؤجل قرار ما خطط لشرائه في وقت لاحق وإذا كان وقت الانتظار غير مهم له سيذهب إلى المحل وسينتظر ولكن مقدار الوقت الذي صرفه قد يجعله يخفض من التعامل ويتأثر إدراك العملاء لاكتظاظ البيئة الخدمية بعوامل منها درجة الإزعاج وأهمية الوقت ومن الاستراتيجيات المقترحة لتخفيض الاكتظاظ توسع أو تعديل التسهيلات الحالية توظيف عدد اكبر من العاملين كخدمة العملاء، تعديل زيادة ساعات العمل، تعديل أجواء التكيف كدرجات الحرارة والموسيقي والإضاءة وغيرها

تدريب (2)



صف لنا البيئة المادية للمستشفيات من وجهة نظرك ؟

حالة عملية - البيئة المادية

يقع أحد البنوك في شارع رئيسي في العاصمة والحركة في هذا الشارع متوسطة بالنسبة لبقية الشوارع وهو لايختلف كثيراً عن المحلات التي بجانبه من حيث الشكل أو أدوات البناء وبحكم أنني أذهب للبنك شهريا لدفع الأقساط التي عليّ للبنك لاحظت أن البنك من داخله شكل عادي وتشعر من خلال تصميمه الداخلي و كأنك في دائرة حكومية خاصة وأن مبنى البنك ليس لديه موقف للسيارات ومبنى البنك يقع إلى جوار محطة بنزين بالإمكان أن تشتعل في أي لحظة، وأما الألوان فهي أيضا عادية لم يراعى في اختيارها الألوان الجذابة ، والممرات داخل البنك ضيقة وحتى أماكن جلوس الموظفين ضيقة وهم يجلسون بشكل متزاحم وعلى كراسي عادية وأشكال معظمهم عابسة ويبدو عليهم الإرهاق أو التعب، وأما الدور الأرضي فهو معتم ويشعرك بأنك متجه إلى محل دفن الموتى خاصة وأن روائح المكان تشبه روائح مكان دفن الموتى والمكان خال من أي قطع موسيقية تشعرك بالارتياح وأما الأرضية فهي خالية من أي سجاد ذلك مثلها مثل خلو البنك من أي مكيف خاصة في موسم الصيف عندما يكون الجو حاراً وخاصة أثناء فترات الازدحام داخل البنك بالعملاء .

(❖)هذه الحالة ليست واقعية بل من صميم ذهن المؤلف ولا تمت إلى الواقع بصلة .

أسئلة التقويم الذاتي

1-ماذا تستنتج من هذه الحالة؟

2-ما هي مواصفات مبنى البنك المثالية من وجهة نظرك؟ وكذلك ما هي أهم شروط موظفي البنك؟

8.الخلاصة:

لقد تناولنا في هذه الوحدة " المحيط المادي للخدمات " موضوع الدليل المادي للخدمات ، والذي شمل على جزئيتين ،تناولت الجزئية الأولى دور الدليل المادي في تسويق الخدمات ، وتناولت الجزئية الثانية الدليل المادي ، وكذلك شملت الوحدة الحادية عشر على موضوع البيئة المادية، حيث ناقشت موضوعين فرعيين هما تصميم تصميم البيئة المادية للخدمة وخلق البيئة المثالية للخدمة مستعرضة في الأخير العوامل المؤثرة على الصورة المدركة.

9.لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

سوف نتناول موضوع " التسويق الدولي للخدمات " في الوحدة القادمة ، مستعرضين العديد من الموضوعات المرتبطة مثل دور التكنولوجيا في تسويق الخدمات دولياً ، وتسويق الخدمات المعتمدة على المعرفة أو المعلومات دولياً ، والاستراتيجيات الدولية للخدمات ، وكذلك مثل أسباب التوجه الدولي للخدمات و عوائق الدخول للأسواق الدولية، وأخيرا سنتحدث عن نموذج الدخول للأسواق الدولية .

10. إجابات التدريبات:

تدريب رقم (1)

وضح من خلال جدول ألصفات المهمة التي تحدد اختيار محل التجزئة ؟

- الصفات المادية	- الجو النفسي	- الموقع	- طبيعة ونوعية التشكيلة
- السعر	- الإعلان والترويج	- رجال البيع	- الخدمات المعروضة
-أنواع عملاء المحل	- الرضا عن عملية التبادل		

تدريب رقم (2)

صف لنا البيئة المادية المثالية لموقع العمل من وجهة نظرك ؟

إنها تجربة عملاق من عملاقة مواقع الإنترنت، إنه ذلك الموقع الذي يزوره ملايين من مستخدمي الإنترنت يوميًّا، بل ويعتبر من أقوى محركات البحث (Search Engine)، إنه موقع جوجل (Google).

ولهذه المؤسسة الكبرى تجربة فريدة في صناعة بيئة عمل محفزة، فقد أدركت جوجل (أنها تعتمد على الموظفين اعتماداً كليّاً في استمرار تقدمها على منافسيها، ولذا فقد أولت جوجل راحة الموظفين وتلبية احتياجاتهم أهمية قصوى؛ ولذا تصدرت مؤخراً الدراسة التي قامت بها مجلة "فورتشن" الأميركية حول أفضل مئة شركة للعمل فيها، وحصلت على المركز الأول بلا منازع.

ففي حرم المنظمة الذي يقع في ولاية كاليفورنيا تتوفر جميع احتياجات الإنسان، حيث ينتشر في أرجائه 11 مقهى ومطعماً يقدمون مختلف أنواع المأكولات للموظفين مجاناً وطوال النهار.

وفي حرم المنظمة أيضاً تنتشر حمامات السباحة، والصالات الرياضية، وصالات الألعاب الإلكترونية، والبلياردو وغيرها من وسائل ترفيهية، يرتادها الموظفون بين الفينة والأخرى، ففي جوجل لا توجد هناك ساعات معينة للعمل، والإنتاجية تقاس بالنتائج، وليس بالحضور والانصراف، كما تقدم جوجل خدمات الغسيل والكي مجاناً للموظفين، وهناك حلاقين ومراكز تجميل ومحلات للتدليك والعلاج الطبيعي، وكل هذا مجاناً!

وفي جوجل ليس هناك زي رسمي، فالموظف حر فيما يرتديه أثناء العمل، حتى وصل الحال ببعض الموظفين أن يعملوا بلباس النوم، أو "البيجاما" وهو أمر غير مستغرب من أناس يفضل بعضهم

النوم في مكتبه الذي جُهِّزَ بغرفة خاصة لذلك، بالرغم من أن إدارة المنظمة تشجع الموظفين على الموازنة بين حياتهم الشخصية والعملية.

يقول أحد المسؤولين في جوجل بأن إدارة المنظمة تواجه صعوبات في إقناع الموظفين لمغادرة مكاتبهم في المساء والذهاب إلى بيوتهم، فهم يحبون عملهم أكثر من أي شيء آخر، وبالرغم من أن هذا الأمر يكلف المنظمة أموالاً إدارية طائلة، كاستخدام الكهرباء والمأكولات وغيرها، إلا أن المنظمة ترفض تقليص الصرف على هذه الجوانب؛ فراحة موظفيها هي أهم شيء بالنسبة لها.

بدأت جوجل قبل ثماني سنوات تقريباً بتمويل قيمته مليون دولار، واليوم تبلغ قيمة جوجل السوقية 150 مليار دولار، وهي على الرغم من ذلك لازالت تعمل بنفس الروح والثقافة المؤسسية، التي كانت تعمل بها قبل ثماني سنوات، حتى أصبح مشاهير العالم كرئيسة وزراء بريطانيا السابقة مارغريت تاتشر، والفائز بجائزة نوبل للسلام عام 2006م محمد يونس وغيرهم يفدون على حرم المنظمة؛ ليتزودوا بالطاقة الإنسانية التي تنبع من موظفي جوجل الشغوفين بالإبداع والابتكار).

7.التعيينات

1) ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة:

-لا تختلف عملية تقديم الخدمة عن عملية تقديم السلعة.

-تعتبر البيئة المادية هي العنصر الوحيد الذي يستطيع الزبائن مشاهدته.

-لا يحتاج مقدم الخدمة إلى استخدام الأشياء الملموسة لجذب الزبائن.

2) تكلم عن الدليل الخارجي للبيئة المادية؟

: هوامش الوحدة .11

(1)الصميدعي، محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.326-330.

Solomon and stuart.2003p56.(2)



عمليات تقديم الخدمة


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
1. المقدمة	**288**
1.1. التمهيد	288
2.1. أهداف الوحدة	288
3.1. أقسام الوحدة	289
4.1. القراءات المساعدة	289
5.1. الوسائط التعليمية المساندة	289
6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	290
2. تخطيط عمليات التقديم (1)	**290**
3. عمليات التشغيل للخدمات	**299**
4. الخلاصة	**307**
5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**307**
6. إجابات التدريبات	**308**
7. التعيينات	**308**
8. هوامش الوحدة	**308**

1.المقدمة

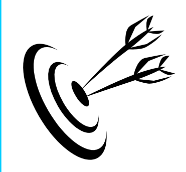
1.1. التمهيد:

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تُعد أساسية بالنسبة لمؤسسات الخدمة، حيث أن عملية تقديم الخدمة تضم أموراً في غاية الأهمية مثل الإجراءات الفعلية والسياسات المتبعة من قبل هذه المؤسسات لضمان تقديم الخدمة المطلوبة إلى المستفيدين ومنها مستوى المساعدة والمعلومات المقدمة للعملاء التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة، كياسة القائمين على تقديم الخدمة المطلوبة وقدرتهم على استلهام الثقة، درجة العناية بالعملاء ورعايتهم بشكل خاص، والاهتمام بمشاكلهم والعمل على ايجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية، كما تشمل هذه العملية على نشاطات أخرى مثل تدفق النشاطات وبروتوكولات أخرى مثل المكننة، وحرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للعاملين في المؤسسة الخدمية، وكيفية توجيه العملاء وحفزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخدمة المطلوبة .

2.1. أهداف الوحدة:

عزيزي القارئ، نتوقع منك بعد قراءة هذه الوحدة أن تكون قادرا على أن:

1. تحدد أدوار تلقي الخدمة
2. توضح إجراءات تلقي الخدمة
3. تقارن بين نماذج تصميم العمليات
4. توازن بين عمليات التشغيل والتسويق
5. تبين عمليات التشغيل الفعالة
6. تجيد إدارة تشغيل الخدمات



3.1. أقسام الوحدة:



عزيزي الدارس ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من قسمين رئيسين هما :

1. تخطيط عمليات التقديم وهنا سيتم تناول الموضوعات التالية :

1/1.تحديد الأدوار

2/1.إجراءات تلقي الخدمة

3/1.نماذج تصميم العمليات

2.عمليات التشغيل للخدمات وهنا سيتم تناول الجزئيات التالية :

1/2. التوازن بين عمليات التشغيل والتسويق

2/2. عمليات التشغيل الفعالة

3/2. إدارة تشغيل الخدمات

4.1. القراءات المساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة – يرجى منك – عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظرا لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة :

1.بشير عباس العلاق و حميد عبد النبي الطائي.تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ، مرجع سبق ذكره ، ص.

2.. الضمور ، هاني حامد ، تسويق الخدمات ، (2004)مرجع سبق ذكره ، ص. 319-326

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:



عزيزي الدارس، لكي تحقق أهداف هذه الوحدة عليك أن تقوم بالآتي :

- قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها.
- تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب
- الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص بالموضوعات المدرجة داخل هذه الوحدة

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



- دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة
- تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر مقالات تسويق الخدمات

2. تخطيط عمليات التقديم[1]

2. 1. الأدوار والوثائق المعلوماتية في تلقي الخدمة

إن التفاعل بين مقدم الخدمة والميل شيء لا بد منه عند تلقي الخدمة ،وهنا ينبغي على العملاء أن يعرفوا ماهو متوقع القيام به أي ما هو الدور الواجب عليهم لعبه وذلك بناءً على المكانة التنافسية المختارة من قبل منظمة الخدمة وعلى العلاقة التي ترغب في بنائها مع العميل، وإن الوثائق (النشرات التعليمية) تحتوي على معلومات عن تلك الأدوار التي يجب القيام بها من فبل العملاء ومقدم الخدمة، حيث أن هذه الوثائق توضح كيف يجب أن يتصرف مقدم الخدمة والعميل أثناء تلقي الخدمة ويستطيع مقدمي الخدمات تثقيف عملائهم وذلك من خلال الإعلانات التجارية أو عن طريق للاتصال والترويج الخارجي لمنظمة الخدمة .

2. 2. توضيح إجراءات تلقي الخدمة

خلال اللقاء الخدمي ينبغي أن تركز منظمة الخدمة على تقديم مستوى خدمة ممتاز من أجل إرضاء وإبقاء الزبائن، وذلك يمكن أن يتم باستخدام أدوات التحليل كالخرائط والرسوم البيانية والهندسية لتحليل عملية الخدمة، حيث أن المخططات الهندسية والخرائط البيانية يمكن تطبيقها في وصف وتحليل عمليات تقديم الخدمة و توضح أين يتفاعل العميل مع مقدم الخدمة، والشكل التالي يوضح البنية الأساسية للخريطة الخدمية، حيث توضح العناصر المختلفة من عملية تقديم الخدمة ونقاط التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة .

2. 3. نماذج تصميم العمليات

عملية إعادة هندسة الأعمال (استعراض أساليب العمل) بدأت كأسلوب في القطاع الخاص للمساعدة المؤسسات في اعادة التفكير في كيفية تسيير العمل من أجل تحسين خدمة العملاء،

وخفض التكلفة التشغيلية، وان يصبحوا منافسين من مستوى عالمي. وباعثا رئيسيا لإعادة الهيكلة عن طريق مواصلة تطوير ونشر نظام معلومات متطور وللشبكات. المنظمات القيادية أصبحت أكثر جرأة في استخدام هذه التكنولوجيا لدعم العمليات التجارية الابتكارية، بدلا من الطرق الحالية في القيام بالعمل.

2 .3 .1. نموذج BPR

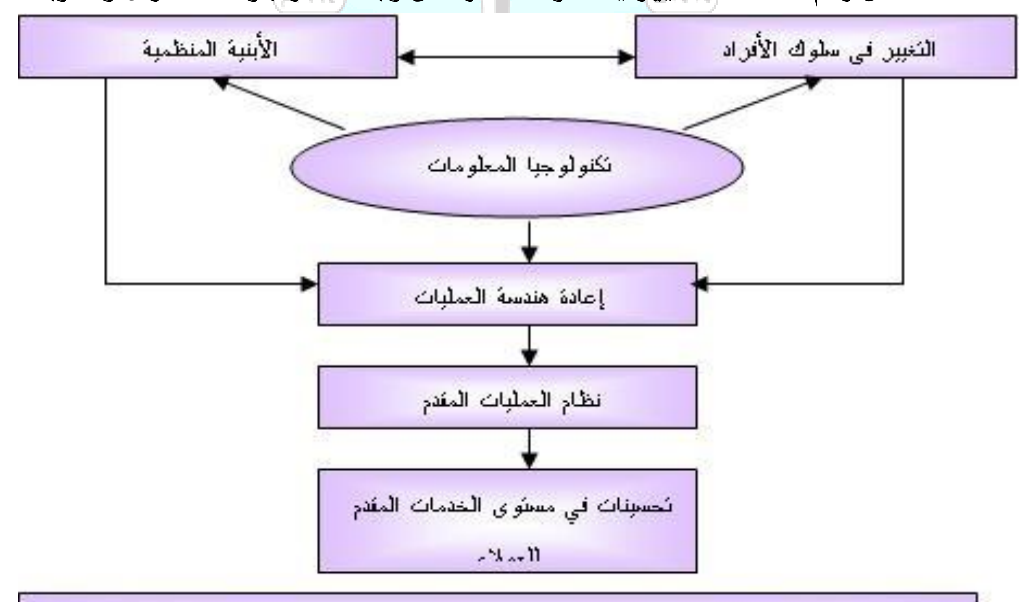
حيث قدم جوناسكاران وكوبا نموذج مفاهيمي وضح فيه المكونات الأساسية لمنهجية BPR، يقدم هذا الأنموذج توضيحاً للمكونات الأساسية لمنهجية BPR، والموضح في الشكل، حيث يظهر الأنموذج بوضوح حلقة الوصل بين إعادة البناء التنظيمي Organizational Structuring، والتغيير في تصرفات الأفرادBehavioral Change، وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات Information Technology (IT)، من أجل إعادة هندسة العمليات، وبالتالي تقديم نظام خدمات فعال، بالإضافة إلى زيادة رضا العميل عن المنتج النهائي.

- تتطلب منهجية BPR إعادة البناء المنظمي والتي يتضمن: تسهيلات الموقع، والسعة، ونوع المنتج، والتكنولوجيا، والأفراد، بالإضافة إلى تغيير في سلوكيات الموظفين والتي تتضمن: التدريب، التعليم، إثراء الوظيفة، توسعة الوظيفة، تفويض الصلاحيات للموظفين، مع عرض لتأدية وتسهيل للتغيرات الجذرية من أجل إنجاز تحسينات مثيرة في أداء الأعمال، بالإضافة إلى الاستعانة بتكنولوجيا المعلوماتIT ، مثل الانترنتINTERNET، الاتصال الفكري الالكتروني Electronic Commerce (EC)،... والتي سوف تساعد في إعادة البناء للمؤسسة، والارتقاء بالتغيرات، مع التأييد والقبول من قبل الموظفين على أي تغيير مثير في المؤسسة.
- إعادة البناء المنظمي عن طريق المعايرة والتقييس Standardization، والتبسيط والإيضاح Simplification، حيث تحدد العوائق وتسهل الحصول على المعلومات لسد الحاجة خلال سلسلة الأعمال في المؤسسة، أيضاً سهولة الحصول على المعلومات يمكن أن تسهل بالاستخدام المختلف لتكنولوجيا المعلومات، لتحسين التكامل للوظائف المختلفة.
- إن الهدف الأساسي لإعادة هندسة العمليات BPR لتقديم خدمة نوعية بسعر منافس في الوقت المناسب، لذلك يجب تعديد وتنسيق نظام الخدمي المقدم من خلال سلسلة العمليات، على عكس الأنظمة الحالية المعقدة والمتمثلة في الهياكل التنظيمية، إذ أن تغيير السلوك يجب أن

يسبق إعادة الهندسة، وعليه فإن مواضيع مثل التدريب، والتعلم والتعليم، وفريق العمل، وتفويض الصلاحيات للموظفين، ونظام الحوافز، يجب أن يعطى الأولوية في BPR.

- ومن أجل منهجية فعالة بإعادة هندسة العمليات لا بد من تقدير قيمة جميع العمليات سواء الداخلية أم الخارجية والمتمثلة بعمليات تطوير المنتج، والإنتاج، وبيئة التصنيع العالمية، والتوزيع، والتزويد، والتسويق، وعلاقات المنظمة الداخلية والخارجية، كلها تحتاج إلى أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء، وذلك حتى يتم زيادة الفاعلية على المستوى الداخلي، بالإضافة إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء على المستوى الخارجي، مع الأخذ بعين الاعتبار الميسرات التي ترافق هذه العمليات والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والتي تعتبر الجزء المكمل من أجل الوصول إلى تطبيق ناجح لهذه المنهجية، للعمل على إحداث تغييرات جذرية في استراتيجيات التطبيق، وهذا كله يستدعي إحداث تغيير في الاتجاهات، ويستدعي التكريس الجاد لجميع الأفراد والفرق، لأن المظهر الأساسي لمنهجية BPR هو عنصر الإنسان، لذلك يجب أن تتأكد القيادات في المؤسسات من توفر الدافعية المناسبة والمتزايدة، مع توفر في التكنولوجيا المطلوبة لأغراض التطبيق والتدريب.

شكل رقم (1) - التغيير في سلوك الأفرادمن وجهة نظر جوناسكاران وكوبا



ويتضح من الشكل السابق أن التحسينات في مستوى الخدمات المقدم للعملاء من وجهة نظر جوناسكاران وكوبا تشمل

-إعادة هندسة العمليات
- الأبنية المنظمية
-تكنولوجيا المعلومات

كما قدم جانج أيضاً المكونات الأساسية لمنهجية BPR، حيث ركز في إطاره العام على الأبنية الملازمة والمرافقة من المبادئ والعمليات والأدوات والأساليب، حيث ربط بين المكونات الأساسية :

- إعادة تصميم المنظمة Organizational Redesign: والتي تتضمن تسهيلات الموقع، السعة، نوع المنتج، تطوير المنتج، والإنتاج، والتوزيع، والتزويد، والتسويق، والتكنولوجيا، والأفراد، وعلاقات المنظمة الداخلية والخارجية، وبيئة التصنيع العالمي، حيث تعمل على تسهيل العناصر العائقة لسهولة الحصول على المعلومات والمواد لسد الحاجة خلال سلسلة الأعمال في المنظمة.
- تكنولوجيا المعلومات (IT) Information Technology: تسهل الحصول على المعلومات، وذلك بالاستخدام المختلف لتكنولوجيا المعلومات لتحسين التكامل للوظائف المختلفة، وتشمل الاتصال الفكري بسرعة الضوء أو الاتصال الفكري الالكتروني CALS/EC، وتجهيز الرادارات التسلسلية أو المتماثلة SCM، وتخطيط مصادر المشاريع ERP، وإدارة المعلومات الإنتاجية PDM، والانترنتINTERNET، والدقة في الوقت JIT، وتبادل المعلومات الالكترونيةEDL، ونقل الودائع المصرفية الالكترونية EFT، الخ.
- التغيير في سلوك الأفراد Behavioral Change: والتي تتضمن التدريب، والتعليم، وإخصاب العمل، وتوسيع العمل، وتفويض السلطة للموظفين، وفريق العمل، ونظام الحوافز، مع عرض التوصيات والتسهيلات الجذرية للتغيير، لانجاز تحسن جذري وأساسي في أداء الأعمال.
- خدمات الأعمال المصاحبة والمرافقة Service Enterprises: والتي تتميز بتفاعلها وتماسكها لتحسين العمليات وتصبح أكثر إنتاجية من خلال خدمات الأعمال والتي تشمل:

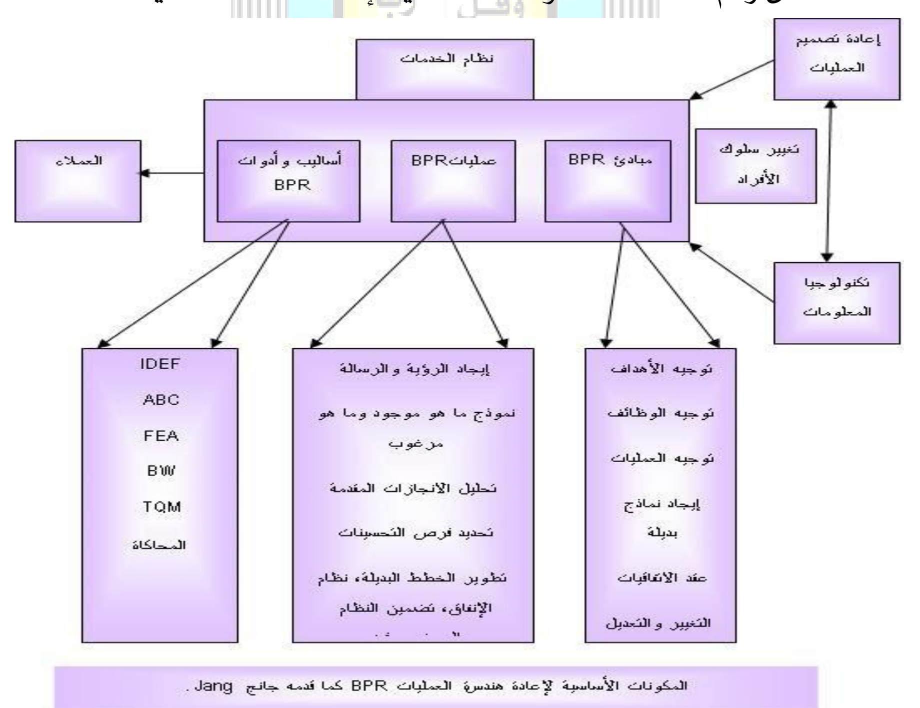
مبادئ BPR: وهي توجيه الأهداف، وتوجيه الوظائف، وتوجيه العمليات، وإيجاد نماذج بديلة، وعقد الاتفاقيات، والتغيير والتعديل المستمر.

عمليات BPR: والمكونة من إيجاد الرؤية والرسالة، ونموذج ما هو موجود وما هو مرغوب، وتحليل الانجازات المقدمة، وتحديد فرص التحسينات، وتطوير الخطط البديلة، ونظام الإنفاق، وتضمين النظام المرغوب فيه.

أساليب وأدوات BPR: والمكونة من التعريف المتكامل Integration Definition (IDEF)، وتكاليف الأنشطة الأساسية Activity-Based Cost (ABC)، وتحليل الاقتصادي الوظائفي Functional Economic Analysis (FEA)، وورش عمل العصف الذهني Brain Storming Workshops(BW)، وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، والمحاكاة Simulation الخ.

تتطلب إعادة هندسة العمليات إعادة البناء مع مساعدة عمليات إعادة التصميم المنظمي للمؤسسة، والمسمى بعمليات المعايرة والتقييس Standardization، والتبسيط والإيضاح Simplification، والتي تستخدم كما ذكر سابقاً في إزالة العوائق لتدفق المعلومات بيسر، مصاحباً ذلك تكنولوجيا المعلومات، حيث تعتبرالجزء المكمل لهذه المنهجية، ولا يتم ذلك دون تغيير في الاتجاهات، وهذا يستدعي تكريس جميع الأفراد من خلال الفرق لتكريس جهودها والعمل ضمن خلية واحدة لتحقيق أهداف المنظمة.

شكل رقم (2) – المكونات الأساسية لإعادة هندسة العمليات BPR



المكونات الأساسية لإعادة هندسة العمليات BPR كما قدمه جانج Jang.

وكما هو ملاحظ أن الباحثين في مكونات إعادة هندسة العمليات، اتفقوا في وجهة نظرهم، وذلك في عرض المكونات الأساسية لهذه المنهجية من وجهة نظر أكثر من باحث ودارس، حيث كانت كلها تعتمد على العمليات والتركيز عليها، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا العمليات، مع تحديد الرؤية والرسالة التي توجه المؤسسة إلى المستقبل.

2. 3. 2. نظرية صفوف الانتظار

وتسمى أيضا نظرية الطوابير (Queueing theory)وتعمل على التقليل من فترة الانتظار في الطابور وزيادة معدل الخدمة وذلك من خلال التنسيق بين فترة الخدمة وسرعة وصول الزبائن وتستخدم في عدة مجالات مثل محطات تعبئة الوقود والبنوك والمطاعم واشارت المرور وتستخدم فيها المحاكاة بشكل كبير. وهي من التطبيقات العشوائية (الاحتمالية) لبحوث العمليات إذ أن حضور الزبائن وانصرافهم يمثل عملية عشوائية. وتتفرع النظرية إلى أجزاء وأنواع بحسب طريقة الخدمة ووصول الزبائن وعدد مزودي الخدمة فهناك على سبيل المثال نظام صف انتظار واحد لعدد من مزودي الخدمة، وهناك نظام صف انتظار لكل مزود خدمة، وغيرها كثير. وبتطبيق هذه النظرية يمكن الوصول لمعدل خدمة أعلى ويمكن كذلك إرضاء المستفيدين بشكل أكبر بالإضافة إلى توفير الوقت والمال.

2. 3. 3. نماذج التخصيص

وتعنى بتخصيص وربط عناصر مجموعتين بأقل تكلفة ممكنة. فمثلا يتم تحديد من من العمال سيتحكم في أي من المعدات بأقل تكلفة ممكنة. وكمثال آخر يتم تحديد البوابات لرحلات الطيران بحيث تضمن للمسافرين أقصى درجة من الراحة ممكنة في ظل القيود المفروضة من طبيعة عمليات المطار وذلك بأقل تكلفة ممكنة

2. 3. 4. المحاكاة

هي عبارة عن تقليد للظواهر أو المشاريع الواقعية بتمثيل العناصر الرئيسية لها. ويستفاد منها في المشاريع الكبيرة أو المعقدة على وجه الخصوص إذ تسهل العمل عليها. يتم بواسطة المحاكاة دراسة وتحليل الظاهرة واستخلاص النتائج ومن ثم اتخاذ قرار بشأن تطويرها ليتم تطبيقه على الظاهرة أو المشروع والحصول على حل أفضل من الوضع الراهن.

2. 3. 5. الجدولة

جدولة المشاريع باستخدام طريقة المسار الحرج وطريقة مراجعة برامج المشروعات Pert وتستخدم في العمل على المشاريع الكبيرة ذات المدة الزمنية الطويلة حيث تحدد خطوات العمل بالاعتماد على جدوال زمنية خاصة ويعتبر من الاساليب الثورية التي تؤدي إلى تقليص المدة الاجمالية للمشاريع. وتراعي الجدولة وجود أعمال تتطلب إنهاء أعمال سابقة لها قبل البت فيها.

2. 3. 6. تحديد أفضل النتائج

وهو المجال الرئيسي في بحوث العمليات حيث يعنى بإيجاد الحل الأمثل. وفيه يتم نمذجة الواقع في شكل معادلات رياضية ومن ثم حل هذه المعادلات باستخدام طرائق بحوث العمليات المتعددة للوصول إلى الحل الأمثل. وعادة ما يكون النموذج الرياضي على الشكل التالي:

-تحديد ما إذا كان المطلوب زيادة الربح (أو ما شابه) أو تقليل التلكفة (أو ما شابه)

-وضع المعادلة التي تمثل القيمة المراد زيادتها أو تقليلها (ربح أو تكلفة)

-وضع الضوابط التي تحكم قيم المتغيرات المختلفة والتي غالبا ما تمثل الموارد المحدودة (موارد بشرية أو مواد خام على سبيل المثال)

وتتنوع الأنظمة إلى أنواع مثل:

-البرمجة الخطية (السمبلكس)

-البرمجة غير الخطية

-البرمجة الديناميكية (غير الثابتة)

-برمجة الأعداد الصحيحة

-برمجة الأهداف

-البرمجة الاحتمالية

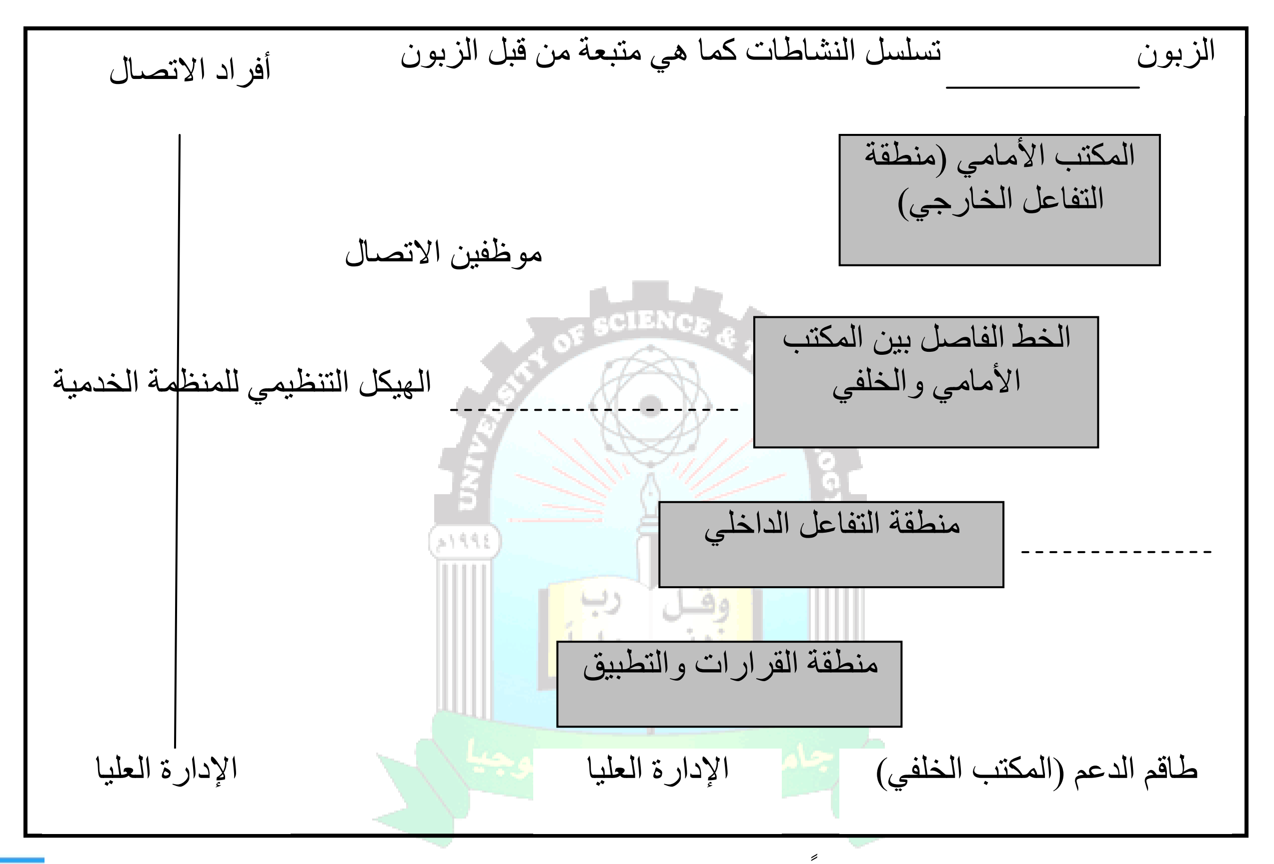
ومن ثم يتم حل النظام بالطريقة المناسبة واستخراج الحل الأمثل لتطبيقه في الواقع.

2. 3. 7. طريقة خريطة الخدمة

شراءتذاكر الطيران، وهذه الخريطة يمكن تعديلها بناءً على خصائص السفر وتكراره ، فكل مرحلة من مراحل الخريطة الخدمية يمكن تفصيلها بشكل أكثر وضوحاً وكذلك الدعم المقدم

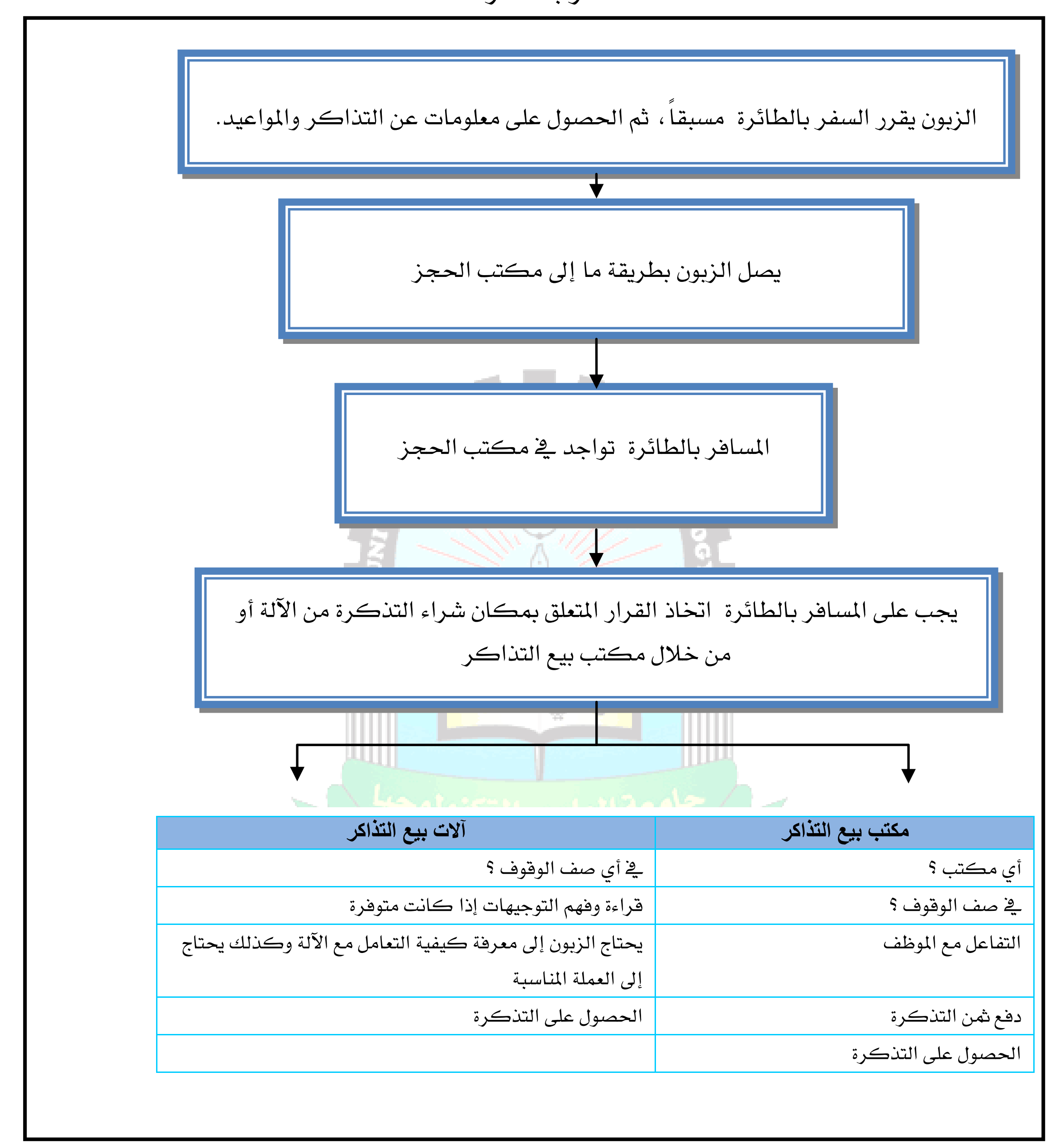
من المكتب الخلفي (أجهزة مكتب الحجز، مخزن التذاكر، خبرة الصيانة للموزع ...)ومن وجهة نظر العميل، فإن من الأهمية الأخذ بالاعتبار موقع الخدمة، عدد المسافرين الآخرين، الجو النفسي، وسهولة الوصول إلى الآلآت ودرجة الإزعاج في الردهات، عدد النشالين ....الخ،

شكل رقم (3)- خريطة الخدمة للمسافرين على الخطوط الجوية[1]



بينما الشكل التالي يوضح نموذجاً لخريطة الخدمة التي تصف المراحل التي يمر بها المسافرون عند شراء تذاكر السفر بالطائرات ،وهذه الخريطة يمكن تعديلها بناءً على خصائص السفر وتكراره، فكل مرحلة من مراحل الخريطة الخدمية يمكن تفصيلها بشكل أكثر وضوحاً وكذلك الدعم المقدم من المكتب الخلفي (أجهزة مكتب الحجز، مخزن التذاكر، خبرة الصيانة للموزع ....)ومن وجهة نظر العميل فإن من الأهمية الأخذ في الاعتبار موقع الخدمة، عدد المسافرين الآخرين وسهولة الوصول إلى الآلات ودرجة الإزعاج في الردهات، عدد النشالين ....الخ

شكل رقم (4) – خريطة الخدمة التي تصف المراحل التي يمر بها المسافرون عند شراء تذاكر السفر بالطائرات[2]



مكتب بيع التذاكر	آلات بيع التذاكر
أي مكتب ؟	في أي صف الوقوف ؟
في صف الوقوف ؟	قراءة وفهم التوجيهات إذا كانت متوفرة
التفاعل مع الموظف	يحتاج الزبون إلى معرفة كيفية التعامل مع الآلة وكذلك يحتاج إلى العملة المناسبة
دفع ثمن التذكرة	الحصول على التذكرة
الحصول على التذكرة	

إن عملية إعادة تصميم الخدمة تسعى إلى التحليل المتعمق للمراحل العملية في منظمة الخدمة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية (العملاء)، وعند تحليل هذه المراحل فالسؤال المطروح هو " هل بإمكان تكنولوجيا المعلومات أن تحسن المراحل التي تتكون منها هذه الخدمة لصورة أكثر كفاءة ؟"أي

كفاءة عملية تسليم الخدمة للعملاء، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين المكانة التنافسية بطريقة إيجابية، وهذا التحليل يركز على المكتب الأمامي والخلفي وطريقة مشاركة العميل في كل مرحلة من مراحل عملية التسليم للخدمة، والهيكل التنظيمي أنظمة المعلومات وإمكانية الوصول .



تدريب (1)

ما هي الأسئلة الأساسية التي تحتاجها الإدارة عند تطوير سياسة تلقي خدماتها ؟

3. عمليات التشغيل للخدمات

3. 1. أهمية التوازن بين عمليات التشغيل والتسويق

في مجال الخدمات تعد مهمة التسويق (كوسيلة للتوفيق بين حاجات المستهلك والقدرات التكنولوجية) أكثر صعوبة وذلك لأن مشكلة التسويق مضخمة أو بارزة وهناك مجالات مهمة للعمليات ومنها المنتج لأنها تخلق التفاعل الذي يحقق مجموعة من المنافع والفوائد التي تعود على المستهلك لكن نجاح التوافق بين التسويق والخدمات بفعالية وكفاءة أمر يصعب تحقيقه ،وذلك لأن النجاح في تسويق الخدمات يتطلب الكثير من الفهم والاستيعاب للعوائق والفرص التي تفرضها العمليات .

وهناك الكثير من مجالات الاختلاف بين التسويق والتشغيل ولكن أيضا في نفس الوقت هناك فرص لظهور مجالات للتعاون بينهما كما في الجدول التالي الذي يوضح مجالات التعاون والاختلاف بين التسويق والتشغيل :

جدول رقم (1) – مجالات التعاون والاختلاف بين التسويق والتشغيل

المجالات	وجهة نظر التسويق	وجهة نظر التشغيل
•التخطيط للقدرة الإنتاجية والتنبؤ بالمبيعات طويلة المدى	•لا يوجد لدينا قدرة إنتاجية كافية	•لا يوجد لدينا تنبؤ دقيق بالمبيعات
•جدول الإنتاج والتنبؤ قصير الأجل بالمبيعات	•لماذا لا يكون لدينا البضاعة المناسبة في المخزن ؟	•لا نحتفظ بكل شيء بالمخزن

●ضبط الجودة	●لماذا لا يكون لدينا مسئول عن الجودة بتكلفة معقولة	●لماذا يجب علينا أن نعرض خيارات يصعب تصنيعها وذات منفعة قليلة للعملاء
●عمق خط المنتج	●عملاؤنا يطلبون دائماً تشكيلة	●إن خط المنتج متسع جداً وما لدينا هو قصير جداً ويدار بطريقة غير اقتصادية
●كلفة الرقابة	●تكاليفها مرتفعة جدا لا تمكننا من المنافسة في السوق	●لا نستطيع التسليم بسرعة ، تشكيلة واسعة واستجابة سريعة وجودة عالية بتكلفة منخفضة .
●طرح منتج جديد	●المنتجات الجديدة هي حياتنا	●التغييرات غير الضرورية في التصميمات مكلفة

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن التسويق والتشغيل في حالة تنافس وصراع شديدين ومستمرين، ويمكن حل ذلك عن طريق التفاهم والتعاون، ففي قطاع الخدمات تكون إمكانية وجود مناطق صراع وتفاهم موجودة، وذلك لأن العملية نفسها هي المنتج، ولا يوجد هناك حل وحيد لأن إبقاء كفاءة التشغيل وفعالية التسويق قد نهجا طرقاً مختلفة .

3 .2. عمليات التشغيل الفعالة

يعتبر المستهلك عنصراً مهماً في عملية تقديم الخدمات، لأن النظام متفاعل، وفي مجال الخدمات يمكننا تنميط أو تصنيع الخدمة حسب طلب كل عميل، ولأنه من المستحيل استخدام المخزون ومضاعفة الإنتاج للمستفيد فإنه من الصعب تطبيق نظام إنتاج الخدمات، وحيث أن هذا النظام متصل بالسوق الذي يتصف بالتغير بشكل دائم فهذا يخلق مشاكل كثيرة في تخطيط الطاقة والاستخدام الأمثل، وفي الواقع أن هذا النموذج المبسط يتضمن أن الخدمات بطبيعتها لا تتوافق مع متطلبات النموذج المثالي، حيث أن نظام الخدمة يتضمن عمل منتجات مختلفة لكل واحد من المستفيدين .

وحيث تتألف مدخلات نظام إنتاج الخدمة الأساسية من البيئة المادية، الاتصال الشخصي، العملاء، والعميل الفرد، وهذه المدخلات الثلاثة كونها متغيرة إلا أن البيئة قد تبقى مستمرة، وبالنسبة للاتصال الشخصي فإن العمال أو الموظفين لديهم إحساس وشعور يسيطر على سلوكهم وبالتالي فهم يتأثرون بالأمور التي تحدث حولهم الأمر الذي يؤثر على العملاء .

3.3. إدارة تشغيل الخدمات

يمكن التغلب على مشاكل تشغيل العمليات من خلال :

أ-عزل مفهوم الجوهر الفني وتقليص نظام إنتاج الخدمة

ب-تطبيق أدوات وبرامج التكنولوجيا على عمليات التشغيل

ج-تحقيق مرونة في القدرة الاستيعابية (العرض)

د-تشجيع مشاركة المستفيد في عملية الإنتاج

ه-تحريك وقت الطلب لملائمة العرض

وفيما يلي سنتناول شرح الأمور السابقة :

أ- عزل مفهوم الجوهر الفني عن نظام إنتاج الخدمة

هناك ترابط بين الفصل الواضح لنظام إنتاج الخدمة عن مفهوم الجوهر الفني للخدمة، ففي نظام إنتاج الخدمة ينبغي تركيز الإدارة على تعظيم التجربة للعميل بينما على العكس في حالة عزل مفهوم الجوهر الفني فإنه ينبغي إخضاعها لأنظمة الإنتاج التقليدية، أي أنه على أنظمة الاتصال العالي أن تضحي بالفعالية لمصلحة المستهلك، حيث أن عملية عزل مفهوم الجوهر الفني تبرز من أجل تقليل حجم اتصال العملاء مع النظام حيث أن فعالية التشغيل تكمن في تقليص حالات عدم التأكد في النظام الناجمة عن مشاركة المستفيد .

ويتضمن عزل مفهوم الجوهر الفني عن نظام إنتاج الخدمة على اقتراحات لخبراء الخدمات كالتعامل فقط مع التوقعات على أساس شخصي ومع المعاملات الروتينية التي يتم التعامل معها من خلال الهاتف، البريد الإلكتروني، أو البريد العادي قدر الإمكان، وبصفة عامة فإن درجة اتصال العميل يجب أن تتوافق مع طلباته غير أن الاتصال المكثف مع العملاء يمكن استخدامه كميزة تنافسية تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين، وفي مثل هذه الحالات يجب عمل توازن بين تكاليف التشغيل والفوائد التنافسية .

حتى في حالة اتخاذ قرار الفصل في جزء من النظام، فإن للتسويق دوراً مهماً في تقديم وتنفيذ الأنظمة البديلة، فأي تغير يحدث في نظام إنتاج الخدمة ينتج عنه تغيير في سلوك المستفيدين، حيث أن التبديل من الخدمة التي تعتمد على المواجهة الشخصية إلى نظام الخدمة التي تعتمد على الهاتف والبريد معاً يتطلب تغييراً مكثفاً في طريقة سلوكيات العميل في النظام، فأحيانا تكون عملية فصل النظام كي يصبح أكثر فعالية لا تتماشى بنجاح مع العملاء، حيث يرى البعض أن أنواع أنظمة الاتصال لها تأثير على عمليات الخدمات ولها تطبيقات لمسئولي أنظمة الخدمات . والجدول التالي يوضح مقارنة بين نظام الاتصال المرتفع ونظام الاتصال المنخفض :

جدول رقم (2) مقارنة بين نظام الاتصال المرتفع ونظام الاتصال المنخفض

القرارات	نظام الاتصال المرتفع	نظام الاتصال المنخفض
-موقع التصنيع	-ينبغي أن تكون بالقرب من العميل	-ينبغي أن تكون بالقرب من أماكن التموين والنقل والأيدي العاملة
-تصميم العمليات	-تؤثر مراحل عملية الإنتاج مباشرة على العميل	-العميل ليس مشتركاً في مراحل عملية الإنتاج
-التصميم الداخلي	-ينبغي أن يلبي توقعات العميل النفسية والمادية	-ينبغي أن يساعد على تحسن الإنتاجية
-تصميم المنتج	-البيئة والمنتج المادي يحددان طبيعة الخدمة .	-العميل ليس موجوداً في البيئة أي يمكن وصف المنتج بسمات أقل
-جدولة الإنتاج	-ينبغي التأقلم مع العميل ضمن جدول الإنتاج	-العميل يهتم فقط بمواعيد الإنتاج واستكمال المهمة
-مهارات العاملين	-القوى العاملة المباشرة هي جزء من منتج الخدمة وبالتالي يجب أن تكون قادرة على التفاعل مع العميل	-القوى العاملة المباشرة تحتاج إلى تنمية المهارات الفنية فقط

-رقابة الجودة	-مواصفات الجودة متغيرة وتعتمد على نظرة العميل	-معايير الجودة قابلة للقياس وبالتالي هي ثابتة.
-تخطيط القدرة الإنتاجية	-لتجنب فقدان المبيعات فمن الضروري أن تلبي الحد الأعلى من الطلب	-قابلة للتخزين ومن الضرورة أن تلبي معدل الطلب المتوقع
-التنبؤ	-قصيرة الأجل	-طويل الأجل

ويتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي :

-أن أظمة الاتصال العالي أكثر صعوبة للتحكم بها حيث أن العميل يدخل كمزود للعملية أو معطل لها

-أن العميل يؤثر على توقيت الطلب في أنظمة الاتصال العالي، ويصبح الأمر أكثر صعوبة في جعل النظام قادراً على تلبية الحاجات الموضوعة على كاهله .

-في أنظمة الاتصال العالي قد يكون للعاملين تأثير كبير ومختلف عن رأي الزبائن حول الخدمة المقدمة لهم .

-في المنظمات ذات الاتصال العالي قد يصعب تبرير استخدام التكنولوجيا .

ب- طريقة خط الإنتاج (تطبيق أدوات وبرامج التكنولوجيا على عمليات التشغيل)

وهي عملية تطبيق أدوات وبرامج التكنولوجيا على عمليات التشغيل في المكتب الأمامي والخلفي، حيث أن تطبيق الأدوات التكنولوجية تساعد في تسهيل تقديم خدمات معيارية مما يتطلب توليد الكفاءة التشغيلية في نظام إنتاج الخدمة، فمثلاً في حالة مطاعم الوجبات السريعة، فإن خط الإنتاج هو لائحة الطعام Menue والمشكلة الرئيسية تظهر في كيفية تقديم خدمة فعالة وموحدة في حدود جودة مقبولة وفي الوقت نفسه التعامل مع كل عميل بصورة متميزة، ويعتمد نظام إنتاج الخدمة في مطاعم الوجبات السريعة في نجاحه على توفير حجم كبير من العملاء الموجودين لأخذ الطعام الجاهز، وبالتالي يتوجب على العملاء تحديد ما يريدون من وجبات بشكل مسبق لأجل إعدادها، وبالتالي فهم يتوقعون أن تكون طلباتهم جاهزة عند ما يصلون إلى مكان الطلب، ومن ثم ينبغي عليهم مغادرة المكان بسرعة وحمل ما طلبوه إلى أماكن تناولها .

ج- تحقيق مرونة في القدرة الاستيعابية (العرض)

هذه الطريقة هي من الطرق الهامة لتخفيض آثار التذبذب الذي يحدث في الطلب وهناك عدة استراتيجيات تستخدم لتحقيق مرونة في القدرة الاستيعابية من أهمها الثلاث الإستراتيجيات التالية :

-استخدام موظفين في عمل جزئي : طبقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام سعة إضافية في الأوقات القصوى دون زيادة في التكاليف .

-التدريب المستمر للموظفين حتى يتمكن معظم الموظفين من تركيز جهودهم على الاتصال مع العملاء خلال ساعات العمل القصوى .

-مشاركة المؤسسات الأخرى بالخدمات والتسهيلات والقدرة الاستيعابية فمثلاً يستطيع مستشفى الكويت استيعاب عدد من الحالات المرضية المحولة من مستشفى الثورة العام .

د- تشجيع مشاركة المستهلك في عملية الإنتاج

هذه الطريقة تركز على عملية تخفيض التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة للعملاء ومن أمثلة هذه الطريقة تقديم خدمات (ATM) من قبل البنوك من أجل توفير العمالة، وفي نفس الوقت توفير الخدمة للعملاء في جميع الأوقات التي تناسب العملاء، ولأجل نجاح هذه الطريقة أقترح Lovelock Young عددا من التوصيات وهي :

-تنمية الثقة لدى الزبون بالمنظمة وبالخدمة المطورة

-فهم عادات ومحددات سلوك الزبائن

-عمل اختبار أولي للإجراءات والمعدات

-تعليم الزبائن كيفية استخدام الابتكارات في مجال تقديم الخدمات

-ترويج المنافع وتطويرها وتشجيع المحاولة

-المراقبة والتقييم المستمر

هـ - تحريك وقت الطلب لملائمة العرض

تتطلب هذه الإستراتيجية توفير المخزون اللازم لمواجهة الطلب، وتتضح المشكلة عند توفير فائض من المواد والعمال في حالة الكساد، ومن الأمثلة التقليدية على هذه المشكلة نظام النقل الكبير الذي يتطلب خلق قدرة كبيرة للتعامل مع ساعات الذروة وهنا ستكون هناك مشكلة الفائض من حافلات النقل والعمالة في ساعات انخفاض الطلب، وفيما يلي جدول يوضح بعض الطرق المقترحة للإستفادة من طاقة الإنتاج القصوى :

جدول رقم (3) بعض الطرق المقترحة للاستفادة من طاقة الإنتاج القصوى

جانب العرض	جانب الطلب
-جرد الموجودات كلما أمكن (مسح للموارد والطاقات الزائدة -وضع برنامج للعمال حسب الطلب (ورديات عمل) -عقود عمل فرعية لمنظمات خدمات أخرى -زيادة مشاركة العميل في عمليات الإنتاج (الخدمة الذاتية) -مشاركة منظمات أخرى بالخدمات والتسهيلات -تحسين نظام الخدمات (استخدام التكنولوجيا قدر الإمكان)	-جعل العملاء ينتظرون في بيئات عمل مرضية -وضع برنامج للزبائن (أنظمة الحجوزات) -استخدام الترويج لنقل الطلب -ابعاد بعض الزبائن خلال فترة الذروة من الطلب -تغيير توقعات الزبائن للخدمات



تدريب (2)

هل تقديم خصومات للركاب (أسعار مخفضة) في فترات انخفاض الطلب يعتبر حل لمشكلة زيادة الطلب في فترات الذروة؟

حالة عملية - التعاون بين شركتي نوكيا سيمنز نتووركس وstc

نجحت "نوكيا سيمنز نتووركس" في دعم شركة الاتصالات السعودية (STC) للتعامل بكفاءة عالية مع الزيادة الهائلة في معدل استخدام شبكة الاتصالات الجوّالة خلال موسم الحج الذي استمر من 3 إلى 9 نوفمبر 2011؛ حيث وفرت الشركة –والتي تُعد مزود المعدات والخدمات المفضل لشركة الاتصالات السعودية- حلولاً ساعدت على إتاحة إمكانية الاتصال للآلاف من المشتركين في الشبكة والملايين من الحجاج. ووصلت نسبة زيادة استخدام شبكة الجيل الثالث التابعة للاتصالات السعودية إلى 500٪، وبلغت في ذروتها 760٪، ولكن أداء الشبكة حافظ على جودته رغم هذه الزيادة الضخمة في الحمولة، مما أتاح للحجاج إمكانية الاستفادة من أفضل

الخدمات الممكنة. وتدأب "نوكيا سيمنز نتووركس" على تقديم الدعم أثناء موسم الحج منذ أكثر من 10 أعوام باعتبارها المزوّد الوحيد لمعداتGSMوالتقنيات اللاسلكية للجيل الثالث في الشبكة التابعة لـلاتصالات السعودية في مكة المكرمة والمدينة المنوّرة وغيرها من مناطق الديار المقدسّة.

ويعود تاريخ العلاقة التي تجمع "نوكيا سيمنز نتووركس" بموسم الحج إلى عام 2001 الذي قامت فيه الشركة ببناء الشبكة التابعةلـ"الاتصالات السعودية" في مكّة بهدف تلبية الطلب الضخم خلال شهر رمضان الكريم. وبلغ الضغط على الشبكة ذروته هذا العام في اليوم الأول لعيد الأضحى المبارك الموافق 6 نوفمبر مع وصول معدل الاستخدام إلى مليون وحدة"إيرلانج"؛ إذ تغطي منطقة أداء مناسك الحج- شاملة منى ومزدلفة وعرفات- مساحة 15 كيلومتر مربع يؤمها الملايين من الحجّاج في وقت واحد.

وقال بندر القفاري، نائب رئيس الاتصالات السعودية لقطاع الشبكات: "نجحت 'نوكيا سيمنز نتووركس' مجدداً في مهمتها، وزودتنا بالدعم الذي نحتاجه لتلبية الطلب الهائل على استخدام الشبكة خلال موسم الحج". وأضاف: "تمثل التحدي الأساسي هذا العام في التعامل مع الزيادة الهائلة في حركة البيانات، والناجمة عن استخدام الحجاج للهواتف الذكية بهدف مشاركة الصور على مواقع التواصل الاجتماعي، وبعث رسائل الوسائط المتعددة MMS، بالإضافة إلى استخدام شبكة الإنترنت. ونحن مسرورون للغاية بنجاحنا في خدمة جميع المشتركين والزوار بفضل الخدمات والمساعدة المذهلة التي قدمتها لنا 'نوكيا سيمنز نتووركس' لمواجهة مهمة عملاقة من هذا الحجم".

من جهته، قالتيوتوماسهيرفونين، رئيس شؤون شركة الاتصالات السعودية في "نوكيا سيمنز نتووركس": "ندرك المكانة العميقة التي تحظى بها شعائر الحج في قلوب المسلمين من مختلف أنحاء العالم، ونحن فخورون بمساهمتنا في إتاحة المجال أمام المشتركين لكي يتواصلوا مع أحبائهم وأسرهم خلال موسم الحج.وقد كان التعامل مع الطلب الضخم خلال هذه الفترة الحساسة وضمن هذه المساحة المحدودة مهمة صعبة للغاية اقتضت استخدام أحدث المعدات وأعلاها جودة وأداءً".

وقد استخدمت "نوكيا سيمنز نتووركس" شبكة HSPA+ لتوفير سرعات تصل إلى 42 ميغابت في الثانية الواحدة، وذلك بهدف ضمان تلبية الطلب المتزايد على الشبكة ومنع حصول أي تراجع في أدائها بفعل الضغط والحمل الهائلين عليها. كما قدمت الشركة "خدمات دعم الفعاليات الخاصة" التي تتضمن خدمات شاملة مدارة بإتقان في مجال تصميم الشبكات، وتوفير الخدمات الداعمة، فضلاً عن متابعة شؤون الشبكة عن كثب مع تقديم الدعم الميداني لها، مما أتاح

للاتصالات السعودية إمكانية تزويد مشتركيها بخدمات بيانات محسّنة مثل الاتصالات المرئية. كما تولت "نوكيا سيمنز نتووركس" المسؤولية الكاملة عن توفير المعدات، وتركيبها، ودمجها، وتشغيلها.

وستتيح الشركة لعملائها مستقبلاً إمكانية تحسين إدارة الحمل غير المتوقع على الشبكات ذات الحزمة العريضة من خلال اعتماد حل "ليكويد نت" Liquid Net الثوري الذي ابتكرته لتحرير الأجزاء المجمدة من قدرات الشبكات، وتوزيع الموارد بشكل فعال لتلبية الطلب غير المتوقع بغض النظر عن زمان أو مكان استخدام الحزمة العريضة. وسيتيح هذا الحل لمشغلي الشبكات البقاء على أهبة الاستعداد للتعامل مع الفعاليات الاستثنائية كموسم الحج، أو الخدمات الجديدة التي يتم إطلاقها على الإنترنت بشكل مفاجئ دون معرفة الأثر الذي قد تتركه على شبكات الهاتف النقال.

أسئلة التقويم الذاتي



1-كيف استطاعت شركة STC السعودية أن تتغلب على مشكلة الطلب الكبير خاصة في موسم الحج ؟

2-هل لديك حل آخر لمشكلة STC السعودية ؟

8.الخلاصة:

تناولت هذه الوحدة " عمليات تقديم الخدمة "موضوعين رئيسين هما :تخطيط عمليات التقديم "وفيه تناولنا تحديد الأدوار والوثائق المعلوماتية في تلقي الخدمة وإجراءات تلقي الخدمة ونماذج تصميم العمليات . وفي الجزء الثاني تناولنا التوازن بين عمليات التشغيل والتسويق وعمليات التشغيل الفعالة وأخيراً إدارة تشغيل الخدمات .

10. إجابات التدريبات :

تدريب رقم (1)

1. ما هي الخطوات الأساسية التي تتضمنها عملية تقديم الخدمة ؟
2. هل هذه الخطوات مرتبة تريباً منطقياً ؟
3. هل يمكن التخلص من بعض الخطوات أو دمجها ؟
4. هل قدرات كل خطة متوازنة ؟
5. أين يمكن تضمين العملاء في العملية ؟
6. هل يمكن تخفيض اتصال الزبون أو التخلص منه ؟
7. هل يمكن نقل بعض الخطوات في العملية إلى مكان آخر ؟

تدريب رقم (2)

التخفيض في السعر ليس كافيا لوحده ما لم يتغير سلوك المستهلك .

6. التعيينات

1. تكلم عن طريقة مشاركة المستهلك في عملية الإنتاج كحل لمشاكل تشغيل الخدمات ؟
2. ما هي أفضل طريقة من الطرق التي تكلمنا عنها ؟ولماذا ؟
3. ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام العبارات التالية :

أ. أنظمة الاتصال المنخفضة أكثر صعوبة للتحكم بها .( )

ب. في أنظمة الاتصال المنخفض قد يؤثر العميل عل توقيت الطلب .( )

ج. إن العاملين في أنظمة الاتصال المنخفض قد يكون لهم تأثير كبير ومختلف عن رأي الزبائن حول الخدمة المقدمة .( )

11. هوامش الوحدة :

[1] الصميدعي، محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ،ص.330-338

[2] أخذ بتصرف الضمور، هاني حامد. مرجع سبق ذكره. ص. 324



التسويق الدولي للخدمات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محـــتويات الوحدة

الموضـــــــــوع	الصفحة
1. المقدمة	**312**
1.1. التمهيد	312
2.1. أهداف الوحدة	313
3.1. أقسام الوحدة	314
4.1. القراءات المساعدة	314
5.1. الوسائط التعليمية المساندة	314
6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة	315
2.التوجه الدولي للخدمات	**315**
3.العوامل المؤثرة بحجم الأعمال الدولية للخدمات	**316**
4.دوافع التوسع الدولي وأهدافه	**317**
5.معوقات الدخول للأسواق العالمية	**319**
6.اختيار نموذج الدخول للأسواق الدولية	**321**
7. الخلاصة	**327**
8. إجابات التدريبات	**327**
9.التعيينات	**328**
10. هوامش الوحدة	**328**
11.قائمة المراجع	**329**

1.المقدمة

1.1. التمهيد:

يعتبر التسويق المجال الحيوي و المثير و المتصل بالواقع و الحياة اليومية ، فهو يمثل أحد التحديات المعاصرة للأعمال والأنشطة الحكومية سواء على النطاق المحلي أو الدولي . فلم يعد التسويق يقتصر على البيع و الدعاية فقط بل أصبح نشاطا متكاملا يتسم بالتعقيد و يحتاج إلى أصول و مبادئ علمية لوضع الإستراتيجيات الفعالة و اتخاذ القرارات المبنية على الرؤية الثاقبة و التحليلية للفرص التسويقية المتاحة ، والقوى البيئية المؤثرة و الموارد المتاحة و خاصة في هذه السنوات الأخيرة حيث أصبح التسويق عنصرا حاكما و أساسيا في نمو و نجاح مؤسسات الأعمال و في ظل المنافسة الشديدة التي تتطلب الكفاءة و الفعالية و تبني إستراتيجية تسويقية تنافسية و الصمود أمام كافة المتحديات . و تزايدت أهمية التسويق على النطاق المحلي و الدولي و أصبح يمثل أحد عوامل التطور و التقدم على مستوى الأعمال و مستوى الاقتصاد الوطني و الدولي . فالمتتبع لحركة المنافسة الدولية يجد أن سر نجاح الشركات اليابانية والألمانية هو تبني أنظمة تسويقية متطورة مكنتها من الوصول إلى ما هي عليه الآن من قدرات إنتاجية و تصديرية غزت العالم كله بمنتجاتها وفي ظل التغيرات العالمية فإن معظم المؤسسات الدولية الصناعية منها و الخدمية تتعامل في أداء أعمالها مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة تغيير اتجاهاتها الحالية وتبني توجهات عديدة بشأن مجالات أعمالها ، ومن أهم هذه التحولات العالمية التي تواجه مؤسسات الأعمال اليوم والتي تفرض ضغوطا عليها نحو التغيير و التطوير ما يلي :

- إتفاقية الجات والتي فحواها تضاؤل حدة القيود المفروضة على التجارة العالمية .
- التكتلات الإقتصادية الكبرى .
- بروز دول شرق آسيا كمنافس قوي على الساحة الدولية.
- تزايد الإهتمام نحو البيئة و ظهور التحالفات الإستراتيجية .
- تزايد الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات .
- التطورات السريعة و المتلاحقة في مجال التكنولوجيا

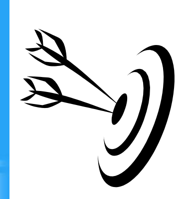
و تمثل هذه الوحدة محاولة لإبراز دور التسويق في مواجهة التحديات المختلفة و ذلك من خلال عرض هذه المباحث الأساسية التي تعتبر أهم المداخل الحديثة للتعامل مع مثل هذه التحديات في ظل عالم متغير . وفي هذا المقام يثار سؤال هام مفاده " لماذا نقوم بغزو بعض الأسواق الدولية ؟

و للإجابة على هذا السؤال نرى أ ن تعدد واختلاف الحاجات و الرغبات بين الدول، و صعوبة إنتاج سلع و خدمات مطابقة لهذه الحاجات و الرغبات المتعددة و المختلفة، تضع أساسا ديناميكيا لتفسير أسباب قيام التبادل الدولي محور هذه الحاجات و الرغبات، و السلع و الخدمات المطابقة لـها.

فمثلا تغير الأذواق يغير أنماط الاستهلاك و بالتالي تغيير اتجاهات التجارة الدولية و كذلك الأمر بالنسبة لتغير فنون الإنتاج (المتعلقة بعملية إنتاج السلع المطابقة للحاجات و الرغبات) و انتشاره بين الدول يؤدي إلى تغيير نمط التجارة الدوليـة .

و كما هو معلوم فإن الدول مثل الأفراد لا تستطيع أن تنتج جميع ما تحتاج إليه من سلع و خدمات، فلكل دولة حاجات و رغبات متعددة تسعى لإشباعها، فالحاجات و الرغبات –إذن- هي التي تدفع كل دولة إلى إشباعها إما بطريقة مباشرة بإنتاج السلع و الخدمات ذاتيا وداخليا أو بطريقة غير مباشرة باللجوء إلى دولة أو دول أخرى قصد الحصول على هذه السلع و الخدمات منها لإشباع حاجاتها و رغباتها و عليه فعدم قدرة الدولة على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين بها، هي الدافعة إلى الاستيراد . و قدرتها على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين الأجانب الذين لا تقدر دولتهم أو دولهم على إشباعها، هي الدافعة إلى التصدير، و ينبني على ذلك أن الدولة تتخصص في إنتاج السلع و الخدمات التي تلبي حاجات و رغبات المستهلكين الأجانب الذين لا تستطيع دولتهم أن تلبيها لهم، و من أجل هذا فإن الطلب الأجنبي على السلع و الخدمات المنتجة من الدولة هو الذي يجعلها تتخصص في إنتاج هذه السلع و الخدمات لتصديرها ونرى أيضاُ أن توفر مصلحة الطرفين (المصدر والمستورد) تقضي بإقامة التبادل التجاري.

2.1. أهداف الوحدة:

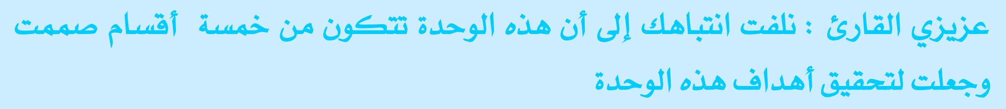


عزيزي القارئ، تهدف هذه الوحدة إلى جعلك قادرا على أن :

- تشرح التوجه الدولي للخدمات
- توضح العوامل المؤثرة بحجم الأعمال الدولية للخدمات
- تدرك دوافع التوسع الدولي وأهدافه
- تفسر معوقات الدخول للأسواق العالمية
- تقرر اختيار نموذج الدخول للأسواق الدولية

3.1. أقسام الوحدة:





عزيزي القارئ : نلفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من خمسة أقسام صممت وجعلت لتحقيق أهداف هذه الوحدة

1- التوجه الدولي للخدمات
2- العوامل المؤثرة بحجم الأعمال الدولية للخدمات
3- دوافع التوسع الدولي وأهدافه
4- معوقات الدخول للأسواق العالمية
5- اختيار نموذج الدخول للأسواق الدولية

4.1. القراءات المساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة، يرجى منك عزيزي القارئ أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها بموضوع هذه الوحدة .

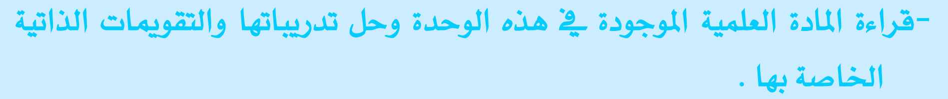


-الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، (الأردن، عمان : دار وائل للنشر، 2002، ص.

-الخضيري، محسن احمد، تسويق الخدمات (القاهرة ،مكتبة الأنجلو المصرية)

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:





عزيزي القارئ، لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة، يجب عليك أن تقوم بالآتي :

-قراءة المادة العلمية الموجودة في هذه الوحدة وحل تدريباتها والتقويمات الذاتية الخاصة بها .

-تصفح القرص الإلكتروني المرفق مع الكتاب .

-الإطلاع على آخر المقالات في شبكة الإنترنت فيما يخص موضوع هذه الوحدة .

6.1. ما تحتاج إليه في دراسة الواحدة:



-دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تناولتها هذه الوحدة

-تصفح شبكة الإنترنت للإطلاع على آخر المقالات في موضوع هذه الوحدة .

2. التوجه الدولي للخدمات

نسبة كبيرة من صادرات العديد من دول العالم وخاصة الدول التقدمة تتألف من الخدمات خاصة وأن تلك الدول قد تغلبت على المخاطر والصعوبات والمشاكل المرتبطة بالعمل الدولي وبدأت منظمات الخدمات في تلك الدول تستفيد من الفرص الجديدة في الأسواق الدولية ساعدها في ذلك التغيرات التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات في تلك الدول، حيث أن تلك التغيرات التكنولوجية التي شهدها العالم جعلت من السهل تصدير الخدمات، بل أن زيادة دور التكنولوجيا ضمن الخدمات لا يقتصر أثيره على الفرص المتاحة للتوجه الدولي للخدمات، بل أيضاً في اختيار شكل الدخول للأسواق الدولية . وفيما يلي نوضح بعض الأمثلة لبعض الخدمات التي ساهمت التكنولوجيا في تصديرها :

-خدمات الأكل السريع، والفنادق

-خدمات التسجيل وأفلام الفيديو المسجلة والكاسيتات

-خدمات البنوك والصيانة

-خدمات الاتصال الإلكتروني

وبصفة عامة كلما زاد حجم القوى العاملة في تصدير الخدمات كلما قل حجم صادراتها، وكلما قل حجم القوى العاملة في تصدير الخدمات وزاد اعتمادها على التكنولوجيا كلما زادت صادراتها .

3. العوامل المؤثرة بحجم الأعمال الدولية للخدمات

يوضح ويلخص الجدول التالي أهم تلك العوامل المؤثرة بحجم الأعمال الدولية للخدمات :

جدول رقم (1) – العوامل المؤثرة بحجم الأعمال الدولية للخدمات

العامل	البيان
المصلحة المشتركة	كلما وضحت المصلحة المشتركة لكل من المنظمات المصدرة والمستوردة كلما أدى ذلك إلى نما حجم الصادرات أو حجم التجارة البينية بينهما وأستمر لفترات طويلة .
حجم الموارد والإمكانات البشرية والمالية	بحيث أنه كلما زاد حجم الموارد والإمكانات البشرية والمالية أدى ذلك إلى تمكين المنظمة من العمل على مستوى دولي
حجم الخبرات	بحيث أنه كلما زاد حجم الخبرات الحالية في الأعمال الدولية كلما أدى ذلك إلى زيادة حجم الأعمال الدولية
حجم السوق ونسبة نموه	حيث أنه كلما زاد حجم سوق المستهدف في البلد المضيف وزادت نسبة نموه الحالية والمتوقعة وبالتالي كلما زاد حجم الجدوى الاقتصادية التي يكن تحقيقها في خدمة هذه السوق كلما زاد حجم الأعمال الدولية .
حجم المنافسة	بحيث أنه كلما زاد حجم المنافسة وزادت حدتها كلما قل حجم الأعمال الدولية والعكس بالعكس صحيح .
البعد الجغرافي والبعد الثقافي	بحيث أنه كلما كان البلد المضيف قريباً جغرافيا وثقافيا كلما كانا متماثلين كلما كان من السهل التوجه للعمل بهم
العوامل الاقتصادية والتجارية والاستقرار السياسي	فعندما تكون البلد فقيرة ويوجد بالإضافة إلى ذلك عوائق تجارية أو تشريعات حكومية أو عدم توفر استقرار سياسي في البلد المضيف قد يقود ذلك إلى انخفاض حجم الأعمال الدولية والعكس بالعكس صحيح .وبصفة عامة كلما زادت نسبة المخاطرة بالدولة زادت المخاطرة بالنشاط الدولي .
درجة تعقيد /سهولة المعلومات المطلوبة من المنظمة المصدرة	بحيث أنه كلما انخفضت درجة تعقيد المعلومات المعطاة من قبل العميل أرتفعت احتمالية الدخول إلى ذلك البلد

4. دوافع التوسع الدولي وأهدافه

إن هناك العديد من الأهداف التي تسعي المنظمات لتحقيقها من وراء الانخراط والعمل في الأعمال الدولية .ومن أهم هذه الأهداف:

ا- أهداف الربح والنموGrowth and profit goals: وفيه تسعي المنظمات للربح والنمو جراء العمليات التجارية في السوق المحلي أو الخارجي.إلا إن هناك بعض المخاطر لتنفيذ عمليات التسويق الدولي وتنشا هذه المخاطر بسبب العوامل البيئية المحيطة كالظروف الاقتصادية، السياسية والاجتماعية وغيرها.

ب- تحقيق استقرار في حجم المبيعات والإنتاج Sales and production stability: إن العمل في التجارة الدولية يؤدي لتحقيق استقرار في حجم المبيعات والإنتاج. والعمل في أسواق مختلفة تساعد المنظمة علي التغلب علي التغيرات التي قد تحدث في سوق ما.

ج- استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة Outlet for excess capacity: إن من محفزات المنظمة للعمل في التجارة الدولية هو استخدام القدرة الإنتاجية غير المستغلة في الموارد والفائضة عن حاجة السوق المحلية.

د-امتداد في دورة حياة الخدمة Extent of product life cycle: من استراتيجيات التسويق فتح أسواق جديدة أو تطويرها .وكما هو معروف فان الخدمات تمر بعدة مراحل من الحياة(الظهور-النمو-النضوج-الانحدار) فيتم البحث عن أسواق جديدة.

ه- جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية Foreign market opportunities: إن توفر الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية تكون حافزا قويا" لدفع المنظمة للعمل في الأسواق الخارجية من اجل استغلالها.

و- أهداف أخري Others goals : إن العمل في الأسواق الدولية يساعد علي رفع مستوي إدارة الأفراد والتسويق في المنظمة وكذلك يساعد علي تخطيط خدمات وأساليب تسويقية جديدة وتطويرها ،مما يؤدي لرفع مستواها التنافسي.فنجاح المنظمة في معالجة المشاكل التسويقية يعطي المدراء الفرصة والقدرة علي إعطاء أفكار جديدة وأساليب متنوعة لمعالجة ظروف مختلفة.

ز.المصلحة المشتركة : بحيث أنه كلما توفرت المصلحة للطرفين وجدت الأعمال الدولية

ح. حجم المنظمة الراغبة في دخول الأسواق الدولية : بحيث كلما زاد حجمها وزاد امتلاكها للموارد والإمكانات البشرية والمالية وتوفرت لديها الخبرات الحالية في الأعمال الدولية كلما زادت فرصتها في العمل على مستوى دولي .

ط. حجم وطبيعة السوق .بحيث أنه كلما زاد حجم السوق في البلد المضيف وزادت نسبة نموه الحالية والمتوقعة وزادت حجم الجدوى الاقتصادية التي يمكن تحقيقها في خدمته كلما زاد ت فرصة القيام بأعمال دولية .

ي.حجم المنافسة وحدتها . بحيث أنه كلما زاد حجم المنافسة وزادت حدتها في البلد المضيف كلما قلت فرص القيام بالأعمال الدولية، وكلما زادت درجة تجانس قطاعاته وكان هذا السوق الموجود في البلد المضيف أكثر قرباً جغرافيا وثقافياً كلما زادت فرصة القيام بالأعمال الدولية .

ك. البنية التحتية . بحيث أنه كلما كانت البنية التحتية في سوق البلد المضيف كلما كان من الصعب استعمال السيارات أو المعلومات التكنولوجية كلما قلت فرص الأعمال الدولية .

ل. العوائق التجارية والتشريعات الحكومية : بحيث كلما زادت العوائق التجارية ووجدت التشريعات الحكومية التي تدعمها كلما قلت فرص القيام بأعمال دولية .

تذكر عزيزي القارئ أن من أسباب التوجه الدولي للخدمات :

- الطموح والالتزام: طموح الإدارة العليا وتطلعاتها من أقوى العوامل المحفزة للدخول للأسواق الدولية.
- المهارات والمعرفة: إن الإدارة المتميزة والتنظيم المتميز لمنظمة الخدمة الدولية مقارنة بالمنظمات المحلية في السوق يعد من العوامل المحفزة في العمل دولياً .
- تهديدات السوق المحلية: كلما أصبحت منظمات الخدمة تواجه تحديات وتهديدات سوقية في وطنها الأم قادها ذلك إلى التوجه والبحث عن أسواق دولية .
- الفرص السوقية في الأسواق الخارجية: إن الشركات الصناعية المتعددة الجنسية والتي تعمل دولياً قد تطلب من مقدمي الخدمات لها خدمة أعمالها في الخارج ، وذلك عند ما تقرر الدخول والتوسع بمجال أعمالها بالأسواق الدولية .
- التمويل والمخاطر والتكاليف والأرباح :هذه المجموعة من المحفزات الدولية تعتمد على الجانب المالي في ممارسة الأعمال

5. معوقات الدخول للأسواق العالمية

أ- الجهل بالأسواق الدولية

وإنني أحذر أنه من الخطأ الجسيم أن يفكر أحد محليا فقط، طالما لايتعامل في الأسواق الدولية ؛ لأن الذي لا يتحرك بقوة إلى الأسواق الدولية وينافس فيها ويتعلم لغة التميز وقواعد اللعب السائدة، لن يستطيع مجرد البقاء أمام تلك المنافسة التي سوف تدهمه حتما في عقر داره ...!

ولقد اقترح (David Garfield) رئيس شركة (انجرزول راند) الأمريكية ثلاثة مقترحات إستراتيجية لجعل الشركات المحلية أقدر على المنافسة الدولية بنجاح وهى :

1- إن الهجوم الجيد هو أفضل وسيلة للدفاع . فانقل المعركة إلى أرض الخصم بدلا من مقاتلته بقوة على أرضك .

2- إن الأولوية الأولى يجب أن توجه إلى الاستثمارات التى تؤدى إلى تحسين المزايا التنافسية وعلى المنظمات المحلية أن تناضل من أجل تخفيض تكاليف العمل، وتخفيض التكاليف المباشرة، وضغط دورة الإنتاج، وتحسين جودة الخدمات .

3- إن الصناعات والمنشآت المحلية فى حاجة لأن تتعاون فيما بينها ويساعد كل منها الآخر .

فيجب أن يعطوا الأولية للموردين والموزعين الوطنيين، كما يجب أن يشجع كل منهم الآخر لتحسين قدرته التنافسية فى التكنولوجيا ، والجودة، والخدمة والتكلفة .

ب- موقف الديون القومية والعالمية

ومن أكبر التهديدات التى تواجه الشركات المحلية المهتمة بالعمليات الدولية هو موقف الديون القومية والعالمية .

ففى مثل هذا المناخ الذى تعانى منه بلد كمصر حاليا وهو الغرق فى الدين المحلى (بلغ الدين المحلي في نهاية سبتمبر 2003 إلى 265 مليار جنيه) وكذلك فى الدين الخارجى حيث وصل فى (نهاية سبتمبر 2003 إلى ، ♣29.2 مليار دولار)

المفروض أن تتجه الدولة إلى زيادة الحد من الواردات، وفرض المزيد من القيود عليها ، وتشجيع الصادرات حتى يمكنها توفير فائض من العملة الأجنبية لتغطية خدمة ديونها ، وتشجيع الاستثمار الداخلي والخارجي المباشر . ولكن فى ظل مثل هذا المناخ نجد الشركات المحلية التى تنتج للأسواق الخارجية لا تتمكن فى الغالب من استيراد مستلزمات الإنتاج الضرورية التى يكون لها بالتالى إنعكاسات سلبية على عملية الإنتاج ومن ثم على عملية التصدير نفسها. ناهيك عن وجود الكثير من المعوقات البيروقراطية الموروثة والجديدة .

ولا ننسى أن الدول الدائنة تكون هى وشركاتها فى موقف تنافسى أفضل حيث غالبا ما تربط مساعداتها المالية (كما يسمونها) بترويج سلع وخدمات شركاتها حتى وإن كانت متوفرة أو ممكن إنتاجها فى الدول المدينة.

بل قد تكون مصحوبة بشروط مجحفة تفرض على المدين مثل ألا يستخدم هذه القروض فى أى إنتاج من شأنه أن ينافس منتجات الدولة الدائنة (كزراعة القمح مثلا بدلا من إستيراده) وقد تفرض سياسة التحميل الإجبارى.

وبالرغم من اتجاه دول العالم الاصاعدة اقتصاديا كالصين وكوريا الجنوبية وأخيرا دبي وغيرها إلى تشجيع التجارة الخارجية من تصدير أو إعادة تصدير، والتسهيل الكبير لإجراءات التصدير، وتشجيع جذب الاستثمارات المباشرة، فإن دولة كمصر – رغم حاجتها الماسة لذلك وارتفاع الأصوات الرسمية وغير الرسمية للمناداة بذلك – لا تزال بعيدة كل البعد عن مجارة مثل تلك الدول أو حتى الاقتراب منها ...!

تذكر عزيزي القارئ أن العوامل المؤثرة في قرار تصدير الخدمات تشمل :

-عوائق للتوجه الدولي : محدودية المعرفة قيود الدولة المستهدفة ، الاستثمار المطلوب ، قواعد بلد المنشأ ، صعوبات تتعلق بخصائص الخدمة
-إدراك الفوائد والمخاطر : الاتجاهات نحو الفوائد، الاتجاهات نحو التكاليف ، الاتجاهات نحو الربحية .
-البيئة التنافسية في البلد الأم : كثافة المنافسة المحلية ، نسبة الخدمات الجديدة .
-خصائص وقدرات المنظمة : تطوير خدمات متميزة ، اتصالات فعالة ، تكلفة الخدمة ، نوعية الخدمة ، الحجم ، البحوث والتطوير .
-القدرات الإدارية : مستوى التعليم والمعرفة باللغات الأجنبية

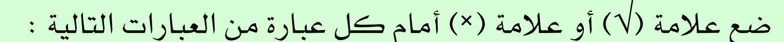
أسئلة التقويم الذاتي

ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام كل عبارة من العبارات التالية :

-يمكن تمييز الخدمات المعتمدة على المعرفة والمعلومات عن الخدمات المعتمدة على الموارد ( ).

-إن تكلفة الاستثمار في بناء خدمات تعتمد على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات أكثر من نظائرها الخدمات التي تعتمد على الموارد البشرية .( )

-يمكن استخدام الهدف العام كمعيار لدخول الأسواق الأجنبية .( )



6. اختيار نموذج الدخول للأسواق الدولية

إن القرار التالي الذي تحتاج إليه المنظمة اتخاذه هو تحديد نموذج الدخول للأسواق الدولية، حيث تتعدد أساليب وطرق الدخول للأسواق الدولية، وفيما يلى نستعرض بعضاً منها:

6.1. التصـــــدير

تلجأ المنظمات إلى سياسات التصدير لخدماتها للحد من مخاطر التعامل دوليا، وللمزايا التى يوفرها التصدير لهذه المنظمات، مثل انخفاض تكلفة التصدير بالمقارنة بالبدائل الأخرى، كما يعد من أسهل البدائل للبدء فى التعامل مع الأسواق الدولية، علاوة على كونه وسيلة جيدة للحصول على الخبرة العالمية .

وهي طريقة تعتمدها المنظمة دون أن يكون لها مؤسسات تسويقية أو إنتاجية في الخارج، وفي معظم الأحيان تكون السلع المصدرة هي نفسها المسوقة محلياً، وتكون الجهود التسويقية المبذولة طبقاً لهذه الطريقة حسب المناسبة .

ان أبسط طريقة لدخول السوق الأجنبي هي التصدير فقد تكون المنظمة مدفوعة بالفائض الذي لديها للتصدير من وقت لآخر، أو قد يكون التزام منها بالتصدير لسوق معين، وعلى أي حال تقوم المنظمة بتقديم خدمتها وتقوم بعمل التعديلات عليها أو بدون تعديلها وتصدرها، التصدير يتضمن الحد الأدنى من التغيير في خطوط المنظمة ، وفي تنظيم المنظمة وفي استثمار المنظمة وكذلك مهمة المنظمة .

تستطيع المنظمة أن تصدر خدماتها بإحدى طريقتين، فهي قد تستأجر موزعين دوليين مستقلين (تصدير غير مباشر) أو تعالج موضوع التصدير بنفسها (تصدير مباشر)

إن هذه الطريقة هي الأكثر استعمالاً لدخول الأسواق الخارجية من قبل المنظمات الصغيرة وتلك التي تمارس نشاط التسويق الدولي للمرة الأولى . و مرةً أخرى على المسوق الدولي أن يقرر الدخول في عملية المباشر أو غير المباشر.

فالتصدير غير المباشر شائع العموم لدى المنظمات المبتدئة بالتصدير وذلك للعديد من الأسباب أولها: أنه يتضمن أقل استثمار فليس على المنظمة أن تمتلك رجال بيع عابري البحار وثانيها أنها يتضمن أقل خطر فالوسطاء عادة ما يقدمون للمصدر نواحي المعرفة المختلفة والمطلوبة وكذلك الخدمات وأيضاً يوفرون العلاقات الجيدة .

تدريب (1)



تكلم عن العوامل المؤثرة في قرار اختيار السوق الدولي المزمع استهدافه؟

2.6. الترخيص

قد تجد المنظمة أن إستراتيجية التصدير غير فعالة لأي سبب من الأسباب ويكون لديها تردد في الاستثمار المباشر في الأسواق الدولية فإن الترخيص هو الأسلوب الأنسب . ويعرف هذا الأسلوب بأنه اتفاق يسمح بموجبه لمنظمة أجنبية أن تستخدم حقوق الملكية والامتياز والعلامة التجارية وحقوق الطبع والنشر والمعرفة الفنية والمهارات وأي تشكيلة منها في السوق الأجنبية ، وذلك يعني قيام المرخص بالسماح للمنظمة الأجنبية بتقديم خدمتها في أسواق المرخص له أو بلده وحتى في أسواق أخرى أحيانا يتم تحديدها بموجب الاتفاقية .

أما أهم مزايا نظام الترخيص فهي كثيرة منها : حماية حقوق المنظمة المانحة للترخيص بالامتياز أ علامتها التجارية من الاندثار والتقادم بسبب عدم الاستخدام وكذلك لا يحتاج الترخيص لتدفقات رأسمالية خارجية، فهو وسيلة سهلة وسريعة لدخول الأسواق العالمية والاعتماد على خبرة المنظمة المحلية المرخص لها، وبالتالى يساعد الترخيص على مواجهة موانع الاستيراد ذو التكلفة المتزايدة .

ومن عيوب نظام الترخيص –كطريقة لدخول الأسواق الدولية - لا يناسب الترخيص تلك المنظمات التى لا تمتلك أى ميزة تكنولوجية، أو اسم، أو علامة تجارية ... الخ وضآلة المقابل المالى المدفوع

من المرخص له إلى مانح الترخيص، علاوة على عدم سيطرة الأخير على البرنامج الإنتاجي والتسويقي للطرف الأول.

ومن عيوب أسلوب الترخيص تقليل المخاطر لصاحب الترخيص التي تقل أرباحه مقارنة بأرباح الإستراتيجيات الأخرى وقد تُمنع المنظمة المانحة للترخيص من دخول أسواق المرخص له بتحريض من الأخير، وما يترتب على ذلك من فقدان حصة سوقية للشركة الأم وكذلك أن هذا الأسلوب قد يتيح للمرخص له أن ينتج سلعة أو خدمة مخالفة للمواصفات التي أتفق عليها مع الجهة المرخصة له عن قصد أو غير قصد مما يسيء إلى سمعة السلعة والمنظمة الأم عالمياً كأن يستورد مدخلات ليست معروفة عالمياً وكما أتفق عليه وهذا ما دفع بعض المنظمات المانحة للترخيص إلى الإشراف على عمليات المرخص له .وكذلك احتمالية صعوبة التجديد بعد انتهاء الفترة الزمنية .و كذلك قد لا يعتمد علي هذه الطريقة كأساس للتوسع في الاسواق الدولية.

ومن الأساليب المتبعة في إدارة التراخيص امتلاك سياسة واضحة وخطة للامتياز إذا أمكن.وتثبيت مسؤولية الترخيص بالمنظمة عن طريق مدير الترخيص، اختيار المرخص له بعناية،تزويد المرخص له بالعناصر الأساسية،الاتفاق على بنود التعامل ومراجعتها والاحتفاظ بتسجيل اسم العلامة التجارية والحماية باسم المرخص.

6 .3. الاستثمار المشترك

يعطي الاستثمار المشترك منظمات الخدمة فرصة بناء قنوات توزيع تابعة لها لتقديم خدماتها في الأسواق الدولية، وهي مؤسسات تسهيلية قد تمتلكها المنظمة -الراغبة في دخول الأسواق الدولية – كاملة (استثمار كامل) أو جزئياً (استثمار مشترك) وذلك عن طريق الاندماج مع شركات أخرى أو شراء مؤسسات خدمية قائمة .وهو أسلوب بديل يمكن اعتماده لدخول الأسواق الدولية، فهو ببساطة عبارة عن مشاركة على مستوى المنشأة ويمكن أن تكون المشاركة محلية أو دولية في أكثر من بلد واحد عادة .

ومن مميزات المشاركة :

أ- عائد محتمل اكبر من المشاركة بالمقارنة مع ما يتقاضاه من رسوم التراخيص.

ب- سيطرة اكبر على عملية التسويق .

ج- الحصول على معلومات راجعة أفضل عن السوق.

د-ان العديد من الحكومات الاجنبية تفضل او حتى تطلب الاستثمار المشترك، لان الدولة تشعر بالحصول على ارباح وفوائد تكنولوجية اكثر اذا شارك مواطنها فيها .

ه-خبرة ومعرفة اكبر في التسويق الدولي.

و-يمكن لهذه الإستراتيجية أن تستجيب للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وذلك لترابط تلك الظروف مع بعضها البعض، فهي تقلل من المخاطر السياسية الموجودة في الأسواق الدولية وذلك بزيادة الفرص التسويقية فمعظم المنظمات الأجنبية الراغبة في الاستثمار في اليمن لإقامة استثمار مشترك في اليمن يجنبها المتطلبات السياسية في هذا السوق، إضافة لذلك فإن مشاركة المحليين تخفف من تأثير السلطات المحلية على المشروع وبرامجه وتسهل بيع منتجاته إلى المؤسسات الحكومية عن طريق الشريك المحلي .

اما محدداتها: تتضمن الحاجة إلى استثمار اكبر للموارد الإدارية والمالية ومخاطر محتملة أكثر من الطرق الاقل التزاما . وتأخر القرارات نتيجة التشاور في كل قرارات إدارته، وإذا كانت المشاركة أقل من 50٪ تثار مشاكل قانونية و تثار مسألة من يملك حق الرقابة على أداء المشروع وإدارته ،و صعوبة تحقيق التكامل بين المشروع ومجموع العمليات الدولية للشركة الأجنبية، وذلك لتعارض أهداف وحاجات ومصالح واهتمامات كل من الشريك الوطنى بالسوق المحلى والمنظمة الدولية .

وكما رأينا فإن التواجد المادي ليس دائماً ضرورياً عند تقديم الخدمة، وهذا يؤثر على شكل نموذج الدخول، ومن ناحية أخرى فإنه لا بد من إجراء التعديلات على شكل الدخول بما يتلاءم مع المستجدات والظروف التي تحدث في الأسواق الدولية المستهدفة ما بين وقت وآخر .

ويتم تقييم نموذج الدخول في ضوء ما يلي :

أ-درجة الخبرة والمعرفة والرقابة المطلوبة والمخاطر المدركة .

ب-التأثيرات الظرفية، الداخلية والخارجية التي تؤثر على نموذج الدخول في البداية وتغيير العمليات فيما بعد

ج-توفر الموارد

د-قرار عمليات الدخول كعملية .

أسئلة التقويم الذاتي

ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام كل عبارة من العبارات التالية :

-كلما انخفضت درجة تعقيد المعلومات المعطاة من قبل العميل ارتفعت احتمالية الدخول إلى السوق المستهدف .( )

-عند البدء بتحديد الإستراتيجية الدولية يتطلب الأمر من المنظمة تحليل بيئتها الداخلية والخارجية .( )

-الطموحات الشخصية ورؤية الإدارة العليا قد تشجع المنظمة على التفكير بالعمل دولياً .( )

حالة عملية - دخول مجموعة هايل سعيد الأسواق الخارجية

قررت مجموعة شركات هايل سعيد أنعم الدخول إلى أسواق الخليج العربي مستغلة الانضمام الجزئي لليمن لدول مجلس التعاون الخليجي وهروباً من المنافسة الداخلية وأيضاً عدم توفر القوة الشرائية لدى المواطن اليمني نتيجة انخفاض الدخل وارتفاع سعر الصرف إذ بلغ سعر الصرف في عام 2011م حوالي 250ريال مقابل الدولار الأمريكي . وعندما بدأت المجموعة بتصدير منتجاتها إلى تلك الأسواق واجهتها العديد من العقبات والمشاكل فالطريق لم يكن مفروشاً بالورود كما توقعت مجموعة شركات هايل سعيد أنعم ومن هذه العقبات ما يلي :

أولاً : عقبات تسويقية : تتمثل في المنافسة الحادة الموجودة في تلك الأسواق المنفتحة على العالم .

ثانياً عقبات سياسية :تتمثل في عدم الانضمام اليمن لدول مجلس التعاون الخليجي.بينما تدل المؤشرات الحالية أنها لن تنظم سواءً آجلاً أو عاجلاً.

ثالثا عقبات ثقافية واجتماعية : تتمثل في الاختلاف الجزئي للمواطن الخليجي ثقافيا واجتماعياً بسبب قرب دول الخليج من بعض الدول مثل الهند وبعض دول آسيا وارتفاع نسبة المتعلمين الخليجيين في الولايات المتحدة وبعض دول آسيا

رابعاً عقبات اقتصادية : فارتفاع متوسط دخل الفرد في هذه الدول سمح للمستهلك الخليجي بالبحث عن المنتجات ذات الجودة العالية وسمح لهم كذلك بحب اقتناء المنتجات الأمريكية والأوروبية .

خامسا عقبات داخلية : تتمثل في ضعف كفاءة العاملين في مجموعة شركات هايل سعيد وبالذات من الناحية التسويقية .

كل تلك العقبات وغيرها تقف جداراً قويا أمام دخول مجموعة شركات هايل سعيد الأسواق الخليجية .

أسئلة الحالة

ما هي المشكلة الرئيسية في الحالة ؟ وما هو الحل من وجهة نظرك ؟

قم بوضع إستراتيجية لحل تلك العقبات التي واجهت هذه المجموعة ؟



8. الخلاصة:

تناولت هذه الوحدة موضوع " التسويق الدولي للخدمات " وهو موضوع على قدر كبير من الأهمية وتم تخصيص الجزء الأول منها لـ " التوجه الدولي للخدمات"، بينما خصصنا الجزء الثاني من هذه الوحدة لموضوع " العوامل المؤثرة بحجم الأعمال الدولية للخدمات" وتناول الجزء الثالث موضوع " دوافع التوسع الدولي وأهدافه" بينما تناولنا موضوع "معوقات الدخول للأسواق العالمية" في الجزء الرابع، وكذلك تم تخصيص الجزء الخامس والأخير في هذه الوحدة لموضوع "اختيار نموذج الدخول للأسواق الدولية " حيث استعرضنا نموذج التصدير كنموذج لدخول الأسواق الدولية ،وكذلك استعرضنا الترخيص كنموذج لدخول الأسواق الدولية وقلنا أنه قد تجد المنظمة أن إستراتيجية التصدير غير فعالة لأي سبب من الأسباب ويكون لديها تردد في الاستثمار المباشر في الأسواق الدولية فإن الترخيص هو الأسلوب الأنسب، وأخيرا تحثنا عن النموذج الثالث لدخول الخدمات للأسواق الدولية الاستثمار المشترك حيث يعطي الاستثمار المشترك منظمات الخدمة فرصة بناء قنوات توزيع تابعة لها لتقديم خدماتها في الأسواق الدولية ،وخلصنا إلى نتيجة هامة وهي وكما رأينا فإن التواجد المادي ليس دائماً ضرورياً عند تقديم الخدمة، وهذا يؤثر على شكل نموذج الدخول، ومن ناحية أخرى فإنه لا بد من إجراء التعديلات على شكل الدخول بما يتلاءم مع المستجدات والظروف التى تحدث في الأسواق الدولية المستهدفة ما بين وقت وآخر .

1. إجابات التدريبات :

تدريب رقم (1)

1-عوائق التوجه الدولي

2-إدراك الفوائد والمخاطر

3-البيئة التنافسية في البلد الأم

4-خصائص وقدرات المنظمة

5-القدرات الإدارية

9.التعيينات

-قارن بين طرق الدخول للأسواق الدولية من حيث المزايا والعيوب لكل طريقة ؟

-ما هي الطريقة المثلى لدخول الأسواق الدولية بالنسبة للمنتجات اليمنية ؟

-تحدث عن الاستراتيجيات الدولية والخدمات ؟

-وضح العوامل المؤثرة في قرار تصدير الخدمات في شكل جدول ؟

-ناقش عوائق الدخول للأسواق الدولية بالنسبة للمنتجات اليمنية

11. هوامش الوحدة :

1.الضمور ، هاني حامد ، تسويق الخدمات، (2004)،مرجع سبق ذكره ،ص.341-355

2.Macarthy,J (1975) Basic Marketing,5th edition: Homewood III Richard D. Irwin,pp37-38.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الضمور، هاني حامد. تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. الطبعة الثانية. (2004).
2. الصميدعي، محمود جاسم. ردينة عثمان يوسف. تسويق الخدمات. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. الطبعة الأولى (2010).
3. عبدالرازق، محمد مصطفى. تسويق الخدمات. جامعة القاهرة. كلية التجارة.
4. الحداد ، عوض بدير. تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر. القاهرة. االطبعة الأولى (1999).
5. الجيوسي، سليمان شكيب. الصميدعي، محمود جاسم. تسويق الخدمات المالية. دار وائل للطباعة والنشر. الطبعة الأولى (2009).
6. العلاق، بشير عباس. الطائي، حميد عبدالنبي. تسويق الخدمات. دار زهران للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى (1999).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Richard Ladwein (2005), le comportement du consommateur et du acheteur concepts de base de grille d analyses se. tsBN.
2. Kotler Ph (2001), A frame work for Marketing management.
3. Kotler, P., (1975)"Marketing For Non-Profit Organizations" Prentice-Hall Englewood Cliffs.
4. Kotler, P. & A. Andreasen (1996) Strategic Marketing For Non Profit Organizations, 5th Edition, Prentice-hall, New Jersey.
5. Stanton, W., Futrell, C. Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill Book Co., NY (1987).
6. Assael, Henry. Marketing Management Strategy and Action. Kent Publishing Company. (1985).



ISBN 978-162590332-7

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي

Web Site: WWW. ust.edu/centers/ubc - Email: ubc@ust.edu - Tel: 00971 384078

